



UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES

Escuela de Trabajo Social

**Personas Mayores como Líderes de la Asociación Comunitaria
del Sector Norte de la Comuna de Recoleta.**

**Tesis para optar al título de Gerontóloga Social y Grado de Licenciada en
Gerontología Social**

Profesor Guía:

Sergio Leandro Guajardo Contreras

Tesistas:

Carolina de los Ángeles Carreño Díaz

Patricia Jacqueline González Abarca

Clementina de las Rosas Rojas Castro.

Santiago de Chile, diciembre del 2024

Dedicatoria y agradecimientos

Índice

Contenido

Dedicatoria y agradecimientos.....	2
Índice.....	2
Resumen.....	4
Introducción.....	4
CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES.....	6
1.1 Presentación.....	6
1.2 Datos Estadísticos.....	6
1.3 Importancia de esta investigación.....	6
1.4 Unión Comunal.....	7
1.4.1 ¿Qué es la Unión Comunal de Adultos Mayores?.....	7
1.4.2 Unión Comunal de Personas Mayores de la Comuna de Recoleta.....	7
1.4.3 Formación de líderes en Recoleta.....	9
1.5 Justificación.....	10
1.6 El Planteamiento del Problema.....	11
1.6.1 Crecimiento poblacional de PM.....	11
1.6.2 ¿Qué es la participación social?.....	12
1.6.3 Redes de Apoyo de PM.....	14
1.7 Objetivos.....	18
1.7.1 Objetivo General.....	18
1.7.2 Objetivos Específicos.....	18
1.8 Limitaciones del estudio.....	19
CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA O MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 Definiciones de Liderazgo.....	20
2.1.1 Clasificación De Líderes.....	21
2.1.2 Liderazgo de Personas Mayores para Personas Mayores.....	23
2.2 Test de personalidad DISC.....	24
2.2.1 Pertinencia del instrumento par ser utilizado en diagnósticos de lideres. .24	24

2.2.3 Validez y confiabilidad del DICS.....	25
2.2.4 Estilos básicos de personalidad DISC.....	26
2.2.5 Ventajas y desventajas de la administración del test DISC.....	27
2.2.6 Estilos de liderazgos presentes según su dimensión.....	28
2.2.7 Patrones de personalidad de Liderazgo.....	32
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	35
3.1 Metodología de Trabajo.....	35
3.2 Características del enfoque cuantitativo.....	36
Cuadro N° 6 Nómina de asociaciones con sus respectivos presidentes.....	38
3.3 Marco metodológico.....	38
3.4 Aspectos éticos.....	39
3.5 Tipo de Estudio.....	39
3.6 Instrumento.....	39
3.6.1 Descripción del instrumento.....	40
3.6.2 Para calificar las respuestas.....	40
IV CAPÍTULO. RESULTADOS.....	41
V CAPITULO: CONCLUSIONES.....	47
Bibliografía.....	51
ANEXOS.....	55
ANEXO N° 1 – Mapa y antecedentes de Recoleta.....	56
ANEXO N° 2 – Clubes y agrupaciones asociadas a la UCAM de Recoleta.....	57
ANEXO N° 3 – Distribución de lideres por organización.....	58
ANEXO N° 4 - Tabla de adjetivos.....	59
ANEXO N° 5 - Fortalezas y debilidades de los adjetivos seleccionados según dimensión.....	60
ANEXO N° 6 - Gráficos.....	62
ANEXO N° 7 - Consentimiento Informado.....	64
ANEXO N° 8 – Hoja de respuesta DISC.....	65
ANEXO N° 9 – Glosario.....	67
ANEXO N°10 – Descripción de Patrones.....	71
ANEXO N°11 – Aporte de cada líder a la organización, en conformidad a su Patrón.....	74

Resumen

El propósito de esta investigación es identificar los patrones de personalidad de liderazgo en personas mayores, pertenecientes a diversas organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta. La población estuvo compuesta por 12 personas, todos ellos personas mayores que residen en la comuna de Recoleta, con edades entre los 70 y 80 años de edad, de los cuales seis son mujeres y seis son hombres. Para el logro de los objetivos planteados, se utilizó el test de personalidad DISC, cuestionario autoadministrado. Se realizó una jornada en las dependencias de la UCAM de Recoleta, donde asistieron ocho de ellos y los restantes resolvieron en forma individual este cuestionario. De los resultados obtenidos se observa predominancia en el “Patrón de Perfeccionista” y el “Patrón de Especialista”. Se concluye que los patrones de liderazgos encontrados en gran medida se acomodaban en sus características a las necesidades generales del tipo de actividad que realizan en la organización a la que pertenecen y ejercen su rol de líder.

Introducción

Chile experimenta un franco proceso de transición demográfica, por lo que se hace evidente una transformación de su pirámide poblacional; todo ello, como consecuencia de los avances científicos y tecnológicos que ha experimentado la sociedad moderna, cuyas mejoras sanitarias y en aspectos como alimentación, salud, vivienda, han incidido en elevar la expectativa de vida de la población, la cual alcanza en promedio de 80 años, de acuerdo a cifras emitidas por organismos nacionales, tales como, el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En estudios realizados por el INE, se evidencia una considerable baja en la tasa de fecundidad y un relevante aumento en personas de 65 años y más. Específicamente, entre los años 1992 al 2022, es posible apreciar, como esta población ha sufrido un incremento considerable, donde desde un 9,5% aumenta a un 18,1%, proyectándose que para el año 2050 una cifra que podría alcanzar un 32,1%. (Hugo, Rodríguez, & Rodríguez, 2022).

En la actualidad, la población adulta mayor chilena censada en el año 2017, fue calculada con una edad igual o superior a los 65 años, en unas 2.003.256 personas, cifra que representó el 11.4% de la totalidad de toda la población; todo ello, según el Instituto Nacional de Estadísticas (Casen, 2017). Por otro lado, la CEPAL en 2019, hizo una proyección fundamentada en el CENSO del 2017, no obstante, estimando que la población de personas mayores chilenas a partir de una cohorte que comienza a los 65 años, obteniendo lógicamente una proyección mayor en cantidad de 3.449.362 personas, significando en ese momento un 18% del total de la población (CEPAL, 2022).

Ante lo argumentado se puede afirmar que, la población chilena se encuentra envejeciendo, considerando que la esperanza de vida ha alcanzado, al menos los 80 años, es por esta razón, que las políticas públicas necesitan adaptarse a esta nueva realidad sociodemográfica, proyectando que alrededor de una de cada tres personas será mayor de 65 años, para el 2050. Implicando la consideración de diferentes factores, como es la seguridad social, protección y cuidados, así como también poner atención en la inclusión y participación social. De acuerdo a cifras emitidas por la Superintendencia de Pensiones en noviembre de 2024, señala que más de dos millones de personas en el país se encuentran jubiladas por vejez (Superintendenciadepensiones, 2024), siendo un número relevante de personas que culminó su ciclo laboral activo y que en la actualidad

debe afrontar una nueva realidad en su existencia. En este sentido, se puede observar cómo las políticas públicas se están ocupando de esta población. Tal es el caso de la Ley N° 19.828, cuyo objetivo es garantizar el ejercicio social de personas mayores, permitiendo mejorar su calidad de vida, integración social, económica, política y cultural, a través de diversos organismos, que intentan satisfacer las necesidades de atención y socialización de estas PM. Entre estos se encuentran los Centros Diurnos del Adulto Mayor (CEDIAM), los que tienen como objetivo fundamental, entregar servicios de recreación, salud, cultura y fomentar la participación social, así como promover y fortalecer tanto la autonomía como los espacios de independencia de estas PM (SENAMA, 2024). Por otra parte, se ha dado un paso muy importante al fortalecer a las organizaciones compuestas por PM en el contexto comunitario (SENAMA, 2024). Se destaca que la participación social ha pasado a ser un indicador individual, que permite integrar a las personas en diversas actividades comunitarias, generando interacciones sociales, traduciéndose en un factor protector para la salud física, mental y así como la funcional de las PM, incorporando un cambio, hacia mejoras en su estilo de vida, apoyo familiar, económico, educacional y otros (Sepúlveda-Loyola, Lopesl, Rosielma, Maciel, & Suziane Probst, 2020). Toda organización social implica ser dirigida por una o varias personas que dirijan esta estructura y que permitan la mantención de esta en el tiempo. Si bien, el funcionamiento de esta institución no depende exclusivamente de quien o quienes estén a la cabeza de ellas, resulta relevante conocer las características personales y de comportamiento de sus directivos, ya que influirá en la forma en la se relacionan con sus seguidores. Desde aquí es que se ha considerado investigar sobre los patrones de personalidad de liderazgo, presente en los directores de las diversas organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta, a través de una herramienta psicométrica como es el test de personalidad DISC, que brinda una visión sobre las diversas características que posee cada una de estas PM evaluadas, dando cuenta de su actuar en contextos cotidianos, sociales y bajo presión, entre otras (Filipuzzi C. , 2017).

CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Presentación

En este capítulo nos encontraremos con antecedentes relevantes sobre la UCAM de Recoleta “Envejecer con alegría”, información sobre los inicios de la comuna, así también con la justificación y planteamiento del problema que conlleva el desarrollo de esta breve investigación, con relación a conocer los patrones de personalidad del liderazgo de las PM que se encuentran dirigiendo a las organizaciones asociadas a la UCAM antes mencionada.

1.2 Datos Estadísticos

Investigaciones previas han demostrado que el envejecimiento de la población es un fenómeno global, que no deja a Chile fuera, ante la necesidad de asumir el envejecimiento demográfico, como un fenómeno social tangible, siendo corroborado por el último censo realizado por el Instituto nacional de Estadística INE 2017 (Hugo, Rodríguez, & Rodríguez, 2022). Esto representa desafíos significativos en diferentes áreas como salud, vivienda y participación social, entre otras. Las PM como líderes de una asociación comunitaria es un tema relevante con pertinencia social; como lo es la UCAM del sector norte de Recoleta.

Estudios han identificado la importancia de promover entornos protectores, amigables y saludables para las PM, garantizando el acceso de estos servicios, considerando la diversidad cultural y equidad (SENAMA, 2024).

1.3 Importancia de esta investigación

Por una parte, esta investigación se hace relevante y necesaria para generar conocimientos e insumos que puedan crear políticas, programas y prácticas de intervención dirigidas a mejorar el liderazgo en PM. Esto podría influir positivamente en la planificación de servicios de salud, vivienda, transporte y recreación, así como en la sensibilización sobre las necesidades y desafíos que enfrenta este grupo humano en diferentes contextos.

Por otra parte, en la relevancia académica, es importante tener un impacto práctico en la comunidad. Una tesis sobre PM como líderes de la Asociación Comunitaria del Sector Norte de la comuna de Recoleta, podría contribuir de manera positiva y mostrar a la sociedad las características que poseen sus líderes y que han permitido la mantención de sus organizaciones a lo largo del tiempo y con ello sensibilizar sobre la importancia del liderazgo de las PM, sobre todo porque son ellos, quienes abogan por políticas inclusivas y equitativas. Finalmente, porque esta iniciativa permitiría fomentar acciones que preparen a líderes en PM que dirijan a otras PM, en otros sectores de la misma comuna, como en otros a lo largo del país.

1.4 Unión Comunal

Las uniones comunales son organizaciones que han sido creadas con el objeto de generar integración y desarrollo de todas las organizaciones que se asocian a ellas e inclusive de ser necesario deberán asumir la defensa de los intereses de estas en las esferas gubernamentales, legislativas y municipales (BCN, 2014).

1.4.1 ¿Qué es la Unión Comunal de Adultos Mayores?

Según la Ley N° 19.418, en su artículo 2°: La Unión Comunal de Adultos Mayores tiene por objetivo representar y promover el desarrollo de sus asociados, defender los intereses y velar por los derechos de las organizaciones que la componen, colaborar con las autoridades del Estado y de la municipalidad.

1.4.2 Unión Comunal de Personas Mayores de la Comuna de Recoleta

1.4.2.1 Comuna de Recoleta

La comuna de Recoleta, se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Santiago, limita al norte con la comuna de Huechuraba, al oeste con las comunas de Independencia y Conchalí y al este con la comuna de Providencia y Vitacura (ver anexo 1). El Decreto con Fuerza de Ley que dio vida legal a la comuna de Recoleta, fue publicado en el Diario Oficial el día 17 de mayo de 1981. Se destaca que, hasta el mes de diciembre del año 1991, cabe destacar que, en sus inicios, esta comuna fue administrada por las Municipalidades de Conchalí y Santiago. A partir del 1° de enero de 1992,

Recoleta ya es reconocida como gobierno local, haciéndose cargo de su propia administración. Su espacio territorial comprende una superficie de 16 km² y una población de 157.851 habitantes, donde 80.142 son mujeres, mientras que 77.709 son hombres. Recoleta cubre el 2,45% de la población total de la Región Metropolitana, donde el 100% corresponde a población urbana (Recoleta M. d., 2024) (ver anexo 1).

Los datos proporcionados por el último CENSO indican a nivel nacional un 16,2% de la población tiene 65 años y más. La comuna de Recoleta registra un 17,4% cifra superior al porcentaje registrado a nivel nacional y al regional (15,4%). Las cifras evidencian un envejecimiento progresivo de la población producto de la baja de la tasa de natalidad, lo que ha disminuido el número de personas menores de 15 años, y el crecimiento de la esperanza de vida (Recoleta, 2024).

1.4.2.2 Unión Comunal de Recoleta (UCAM) “Envejecer con Alegría”

La UCAM de Recoleta “Envejecer con alegría”, es una entidad reconocida por el estado, con personalidad jurídica N° 571-7, Rut N° 75.803.500-K, lo que le permite tener derechos y obligaciones. Fue fundada el 08 de julio de 1999, por lo que cuenta con más de 25 años de trayectoria sirviendo a la comunidad, con domicilio en calle Julio Cordero N°2695, El Salto, comuna de Recoleta, lugar donde operan de lunes a sábado. El espacio es compartido con cuatro de las organizaciones de adultos mayores que se encuentra asociada a ellos.

Su presidente es don Hernán Carrasco Estay, un servidor público innato, entregado a la organización y a las personas que la conforman.

La UCAM de Recoleta, tiene por objetivo promover el envejecimiento activo, saludable y participativo, desde donde se manifiesta su iniciativa de mejorar la calidad de vida de las PM de la comuna, ofreciendo espacios de integración social y participativa, evitando el aislamiento social que presentan algunas PM, sobre todo una vez finalizado su ciclo laboral.

Está conformada por 12 organizaciones, todas ellas compuestas y dirigidas por PM que residen en la comuna de Recoleta (ver Anexo 1). Cada una de las organizaciones, cumple funciones específicas, con el objetivo de fortalecer a las PM en sus actividades de la vida diaria a través de centrar sus tareas en ámbitos que permitan brindar apoyo tanto en salud, bienestar socioemocional, esparcimiento, recreación (ver anexo 2). Las PM pertenecientes a estas agrupaciones, se mantienen en su participación activa, tras el

propósito de lograr reconocimiento y participación comunitaria, más allá de sólo recibir asistencialismo. Existe una subcultura de convivencia entre las PM que constituyen un sistema de vida, así como interpretación de la realidad, la que se encuentra orientada hacia la supervivencia y solidaridad, siendo un componente dinámico y colaborador en función de las expectativas del grupo, las que es asumida por todos sus miembros (Murillo & Ureña, 2016).

Las experiencias adquiridas durante el ciclo de vida del ser humano van dejando su huella en el funcionamiento psíquico, permitiéndole desarrollar estrategias de afrontamiento, así como patrones de relaciones interpersonales, siendo de alta relevancia que los factores contextuales en los que las PM se desenvuelven, determinan de forma relevante su devenir psicológico (MINSAL, 2023), lo que incrementa positivamente la labor de la UCAM de Recoleta.

1.4.3 Formación de líderes en Recoleta

La municipalidad de Recoleta, el 14 de abril del año 2023, a través de la Universidad Abierta de Recoleta (UAR), junto a su Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), anuncia el inicio de las clases de la Escuela para el liderazgo social, con la apertura de ocho cursos presenciales, dando inicio a la primera etapa de este proyecto, abierto a vecinas y vecinos, aportando una instancia que aporte al tejido social de las comunidades, así como la formación de líderes y lideresas, oportunidad que permitirá ir fortaleciendo las capacidades de dirigentes sociales que participan en organizaciones comunales (Recoleta, 2023).

“La escuela fue un lugar para trabajar, conscientemente, por los deseos y necesidades colectivas. Buscando que se constituya en un espacio de aprendizaje y saberes que fortalezcan la autonomía, el trabajo en red y la capacidad de incidencia de nuestras organizaciones, reuniendo también diversas generaciones y desde diversos territorios” (Recoleta, 2023).

1.4.3.1 Espacios y procesos de la escuela

La estructura del proceso de aprendizaje de la Escuela contempla durante 2023 la realización de un conjunto de cursos por semestre y la generación de instancias de interacción y colaboración entre quienes participan en ella. Se realizarán encuentros y

actividades que ayudarán a profundizar en la identidad comunitaria y a crear lazos sociales entre las personas participantes (Recoleta, 2023).

1.4.3.2 Líderes y lideresas de hoy y mañana.

Podrán postular a los cursos, tanto presenciales como virtuales, todas las personas interesadas que tengan más de 15 años de edad y que vivan en cualquier parte del mundo, estén o no participando actualmente organizaciones formales o informales, de los ámbitos deportivos, sociales, culturales, educativos, entre otros. Tendrán preferencia en la selección quienes estudian, trabajan o viven en Recoleta (Recoleta, 2023).

1.5 Justificación

Se ha decidido investigar sobre patrones de personalidad de liderazgo, centrado en la UCAM de Recoleta, con el propósito de conocer las características de estos líderes cuyo común denominador es que son personas mayores liderando a personas mayores en una diversidad de organizaciones.

El liderazgo posee en sí un estilo que se encuentra asociado a las características de personalidad de un líder, las que pueden afectar positiva o negativamente a su entorno, contexto, formas de vincularse con los demás miembros de la organización, en la forma de relacionarse con otros líderes, así también como estos reaccionan a los cambios inminentes que surgen a lo largo del ciclo vital de la institución que lideran y sin dejar de lado que también los líderes pueden ir migrando de un estilo de liderazgo a otro, en la medida en la que este mismo van evolucionando en su quehacer y se enfrenta a los cambios generacionales y situacionales (Neira, H., & Balseca, 2018).

Esta investigación podría ser un insumo para mejorar aquellas debilidades presentes en los patrones de personalidad del liderazgo de quienes ejercen una función directiva en estas organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta. Así también, instarlos a valorar aquellas fortalezas presentes que le han permitido cumplir una adecuada función.

En el contexto de la gerontología social, resulta muy interesante de conocer las características manifiestas en los líderes que lideran a personas que se encuentran en su mismo rango etareo. Sobre todo, aquello que favorece en la organización y que pudiesen ser replicadas por otras personas mayores a fin de consolidarse en una función de liderazgo en su entorno social.

Todo lo anterior fortalece la justificación de llevar a cabo una investigación en torno al liderazgo y los patrones de personalidad presente en este grupo de personas seleccionadas.

1.6 El Planteamiento del Problema

1.6.1 Crecimiento poblacional de PM

La población mundial compuesta por personas de 65 años y más, ha crecido a aproximadamente en 900 millones, desde el año 2015, proyectando un incremento que podría alcanzar 1.400 millones de PM, para el año 2030, convirtiéndose en el grupo de mayor crecimiento demográfico (Huenchuan, 2018). La OMS, refiere que esta población presenta una esperanza de vida de igual o superior a los 65 años de edad, fenómeno a nivel mundial, es por ello que se estima que al 2030 una de cada seis personas, será mayor de 65 años (OMS, 2024).

En Chile, se ha observado una transición demográfica marcada por una disminución en la tasa de natalidad y una reducción en la población menor de 20 años, desde la década de 1960 (Huenchuan, 2018). La población de 65 años y más ha pasado de 1,3 millones de personas que representaba el 9,5% del total de la población en 1992, ya en el año 2022 este aumentó a casi 3,6 millones de PM, que equivale al 18,1% del total de la población, evidenciando que en las últimas tres décadas se ha presentado un crecimiento equivalente al 174,3% con un crecimiento anual del 5,8% (UDD, 2023). Es relevante considerar que los cambios demográficos tan acelerados no se detendrán en este crecimiento, debido a la esperanza de vida que es un proceso constante y continuo (Huenchuan, 2018). Se estima que para 2050, más del 30% de la población chilena será de 65 años o más, con un incremento del 109,5% entre los años 2015 y 2050, superando el crecimiento proyectado a nivel mundial del 74,7% (Leiva, Troncoso, Martínez, Concha, & Martorell, 2020). De acuerdo a la publicación realizada por la Universidad del desarrollo (UDD) en octubre del 2023, con relación al informe CIPEM (conocimiento e investigación en personas mayores), organización creada por la UDD y Caja de Compensación Los

Héroes, dedicados a realizar estudios y otros aportes con el fin de mejorar las políticas públicas entre otras intervenciones (UDD, 2023).

La CEPAL a través de metodología Age Demands Action de HelpAge International, una herramienta que ofrece orientación que permitan realizar campañas a fin de “amplificar las voces de las personas mayores y generar el impulso necesario para el cambio” (CEPAL, 2023).

Chile ratificó en el año 2017 la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las PM, representando un avance significativo hacia el reconocimiento de esta población, como sujetos de derecho. Implica la necesidad de que las PM participen de manera integral en la vida social, económica y política (SENAMA, 2017). Cambios que contemplan una mayor participación social de las PM, tanto en su contexto inmediato como en las organizaciones de los gobiernos locales y otros.

1.6.2 ¿Qué es la participación social?

La participación social se entiende como la implicación activa de individuos y colectivos en los procesos y actividades que moldean sus entornos, tanto en contextos formales como informales (Sepúlveda, Dos-Santos, Tricanico, & Suziane Probst, 2020).

La participación social es una necesidad para las personas mayores, ya que fomenta su bienestar y calidad de vida. Se ha observado que aquellas que se involucran en organizaciones comunitarias muestran un mejor desempeño en actividades funcionales y una mayor satisfacción con su vida, considerando un recurso psicosocial esencial para un envejecimiento exitoso. Existen diferentes políticas y programas para promover un envejecimiento exitoso como; Programas de salud preventiva, Promoción de hábitos saludables y programas de educación continua, accesibilidad a RRSS, fomento de la participación, fortalecimiento de las organizaciones, cambio cultural entre otros (SENAMA, 2022). Estos esfuerzos han resultado en un aumento constante de la participación de las personas mayores en diferentes áreas de la sociedad. Una forma significativa de participación social es el empleo, que tiene un impacto positivo en la salud y el bienestar de las personas mayores. Actualmente, la tasa de empleo para las personas de 60 a 64 años es del (2 de cada 3) 62,2%, disminuyendo al 37,1% (1 de cada 3) en el grupo de 65 a 69 años y al 24,2% (1 de cada 4) en el grupo de 70 a 79 años (UC, 2018).

A su vez podemos mencionar que, según Fernández, 2012, la participación de las personas mayores es un asunto de gran importancia, ya que, por un lado, sus voces y

experiencias pueden enriquecer a la sociedad, y, por otro lado, se ha demostrado que su involucramiento se relaciona con una mejora en la calidad de vida durante la vejez.

De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida en la Vejez (2023), aunque la participación de las personas mayores en organizaciones sociales es considerable, esta ha mostrado una disminución progresiva desde 2010 hasta 2022. En particular, se evidencia que, en 2010, un 47% de las personas mayores reportó su participación en alguna organización social, mientras que en 2022 esta cifra se redujo al 40% (UC, 2023)

Ante esto, es que llegamos a las interrogantes sobre quiénes son las personas mayores que conforman las organizaciones sociales, cuáles son sus motivaciones, sus fortalezas y percepciones sobre su entorno, con qué herramientas cuentan y qué apoyo reciben del estado para conseguir sus propósitos, que pretenden recibir y que están dispuestos a legar. Es así como llegamos a la necesidad de saber sobre liderazgo y sobre los líderes que representan a las organizaciones sociales y comunitarias, específicamente de personas mayores, (Sepúlveda et al, 2020).

En ese sentido, el estudio “Personas Mayores: Participación en organizaciones y capital social”, es concluyente en señalar que, por un lado, los adultos mayores son el grupo etario con mayores niveles de participación en el país; y, por otra parte, que las redes de apoyo de las personas mayores pueden verse aumentadas o mejoradas por la participación que tengan en las organizaciones de la sociedad civil. “Si las personas mayores están más incluidas en la vida social y en el sistema, mayores serán las oportunidades que tenga para contar con ayuda”, indica el estudio (Los-Héroes, 2020).

Las cifras nacionales muestran que las personas mayores participan en múltiples tipos de organizaciones de la sociedad civil. En general, un 35.5% de las personas mayores participan en algún tipo de organización siendo el grupo etario con mayor incidencia (Los-Héroes, 2020).

Dentro de las personas mayores, el subgrupo mayor de 80 años participa un 31.7% y los que van entre 60 y 79 años alcanzan a un 36.3%, quedando una diferencia de 4.6%.

Al analizar las distintas organizaciones en las que se participa, las juntas de vecinos u otras organizaciones territoriales son las que mayores porcentajes de participación tienen en Chile con un 11,7 %. En tanto, el 7.2% de la población participa en este tipo de organizaciones, compuesto por un 35.9% de personas mayores y un 64.1% del resto de la población (ver Anexo 6)

Respecto a la participación por género en los adultos mayores, las mujeres participan más que los hombres en agrupaciones religiosas y de adultos mayor. En tanto los hombres, participan más en juntas de vecinos, u organizaciones territoriales y de clubes deportivos o recreativos (Los-Héroes, 2020).

El gerente de asuntos corporativos de la caja de compensación los héroes, Germán Lafrentz entidad que está enfocada en el bienestar de las personas mayores, en un aspecto multidisciplinario comentó que: “La necesidad de contar con redes de apoyo y seguir aportando a la sociedad son dos motivaciones que tienen las personas mayores para involucrarse en organizaciones sociales. A su vez, la vinculación con otras personas es una instancia potente para combatir la soledad que muchos adultos mayores lamentablemente experimentan” (Los-Héroes, 2020).

1.6.3 Redes de Apoyo de PM

En general, los hogares compuestos por solo personas mayores cuentan con más ayuda fuera del hogar que el resto de los tipos de hogares en Chile en las distintas dimensiones analizadas. Sin embargo, sigue existiendo una gran proporción de adultos mayores que no cuentan con apoyo fuera del hogar en variadas dimensiones, por ejemplo, redes que lo ayuden a encontrar trabajo (54.9%) (UC, 2023).

Por ejemplo, un 23.1% de hogares de adultos mayores no tienen a alguien fuera del hogar que los pudiese ayudar con algún enfermo. Existe un 30.8% de hogares de personas mayores que no cuentan con alguien fuera del hogar para que lo ayude con el cuidado de personas dependientes. Un 31.4% y un 37.2% no tienen ayuda fuera del hogar en las dimensiones de ayuda financiera y tecnologías. Por último, un 34.8% de los hogares de personas mayores, no tiene apoyo emocional, cuya importancia es relevante debido a que podría estar relacionado con las tasas de suicidio de los adultos mayores (UC, Observatorio del envejecimiento para un Chile con futuro, 2023).

El programa de conocimiento de investigación en PM (CIPEM), incentivado por la facultad de gobierno de la Universidad del Desarrollo en conjunto con la CCAF Los Héroes, han generado más de 40 estudios, así como la publicación de tres libros en los últimos años, entre ello se rescata uno de los estudios con respecto a la participación nacional de PM en agrupaciones, así como otros destinados a la realización de actividades de PM, destacando que al año 2020, en la región de Antofagasta se observa una participación disminuida, equivalente al 26,9% y seguida de la Región Metropolitana con un 29,4%,

mientras que la participación mayor se observa en la región de la Araucanía, representada por un 46,5% (Los-Héroes, 2020). En tanto las regiones que muestran mayor participación de personas mayores de 60 años, se concentran en la zona centro-sur del país, encabezada por La Araucanía con una participación de 46,5%. Le secundan las regiones de Ñuble y Biobío (UC, 2023).

La baja participación social en la Región Metropolitana de Chile puede deberse a que muchas personas llegan a la región en busca de mejores oportunidades laborales, en su mayoría jóvenes que se encuentran laboralmente activos y cuando ya jubilan regresan a sus ciudades de origen, tornándose activos en sus actuales lugares de residencia (ver anexo 6). Otro factor podría ser la dificultad para movilizarse, como por ejemplo en casos de invalidez.

1.6.4 Participación según el tramo etario.

Las personas mayores son quienes más participan en organizaciones sociales en Chile (ver Anexo 6). Un estudio realizado por Caja Los Héroes, en conjunto con la Universidad del Desarrollo, a través del programa Conocimiento e Investigación en PM (CIPEM) analizó los grados de participación que tienen los adultos mayores en las diversas organizaciones sociales del país. Asociado a esto se evaluó también la relevancia y directa relación que tiene esta participación en la existencia de redes de apoyo que puedan tener los mayores en diversos ámbitos de la vida (Los-Héroes, 2020). Esta participación implica que en muchas ocasiones existe la posibilidad y/o necesidad que algunas PM cumplan un rol de liderazgo en las organizaciones a las cuales pertenecen, surgiendo aquí el contexto de liderazgo de PM para PM.

1.6.5 Liderazgo de Personas Mayores

Con respecto al liderazgo en PM la organización Conecta Mayor UC, la Pontificia Universidad Católica de Chile y Diario el Mercurio, han destacados en el último tiempo a estos líderes, generando un reconocimiento anual, donde seleccionan a 100 líderes nacionales, todas PM de 75 años, quienes, de acuerdo a su talentos y experiencia, han mantenido un continua de aportes al desarrollo nacional. Cabe destacar que esta iniciativa va más allá de la valoración de estas personas, procura generar un cambio cultural en la forma de visibilizar la vejez y que el aumento de la longevidad es una oportunidad para considerar que nunca es tarde para liderar cambios (Conecta-Mayor, 2024).

Muestra de un desafío internacional, surgió cuando organizaciones de Costa Rica, hace más de una década atrás, presentaron la sistematización de una iniciativa entre el Centro Nacional de la Persona Adulta Mayor (CONAPAM), la Subcomisión de Personas Adultas Mayores del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) y la Junta de Pensiones y Jubilaciones del Magisterio Nacional (JUPEMA), cuyo propósito fue capacitar a 26 PM en temas relacionados con el envejecimiento activo, abuso, maltrato, legislación, ciudades amigables en si en una nueva imagen del envejecimiento, para que en calidad de líderes mayores para PM, capacitaran a otro grupo de la población (UNA, 2013).

La UCAM de Recoleta, desempeña un papel relevante en la promoción del liderazgo de las PM dentro y fuera de la comunidad, generando alianzas con otras organizaciones, como es el caso de las gestiones que se han realizado con la Universidad Miguel de Cervantes, con las Escuela de Derecho y Trabajo Social, instancias que les brindó espacios de capacitación a varios de los líderes que se encuentran inmersos en esta unión comunal.

Las PM de Recoleta, así como las PM en general, muestran elevadas competencias en resolver problemas de acuerdo a su *“conocimiento especializado o pericia, que es una forma de la inteligencia cristalizada relacionada con el proceso de encapsulación”* (Papalia & Martorell, 2017, pág. 461). Capacidad que se transforma en una contribución significativa ante el desempeño de esta persona mayor, como líder de una organización para este rango etareo, por tanto, se hace necesario mayor insumo a través de investigaciones y otros que potencie la idea de líderes adultos mayores para adultos mayores.

Dado lo anterior, cada vez más se hace necesario implementar políticas inclusivas, que incentiven la participación de las PM y promover la orientación intergeneracional para fortalecer los lazos entre integrantes de distintos rangos etareos. Así como poco a poco se va tomando mayor protagonismo de algunas instituciones en la visibilización y reconocimiento de los logros de las PM, fundamentales para fomentar un entorno de respeto y admiración. En este contexto, se rescatan los logros alcanzados en cuanto a organización, permanencia, perseverancia y motivaciones de vida social, que se ven de manifiesto a través del funcionamiento de cada uno de los organismos componentes y de sus líderes, en la estructura de la UCAM de Recoleta.

Por lo tanto, fomentar iniciativas lideradas por PM podrían aportar a un mejor entendimiento y conocimiento sobre este grupo etario.

De acuerdo a lo antes expuesto es posible rescatar la importancia de potenciar a las PM a través de una integración social, económica y política, así como capacitar a líderes mayores para PM.

La participación de las PM, implica en algunas ocasiones, asumir el liderazgo de la organización en la que participa. Desde aquí que surge la iniciativa de considerar este elemento en esta investigación, ya que precisamente de estos líderes puede depender el éxito o fracaso de esta estructura, es por ello que diversas investigaciones han ido evolucionando, otorgando gran relevancia a los y las líderes, donde el énfasis se encuentra entorno a los comportamientos (Argullo, Zorrilla, Gómez, & Criado, 2019).

Describir los tipos de liderazgos ejercidos por los líderes de las organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta, resulta un tema de interés académico, que, además, permitirá sistematizar información relevante del perfil de sus líderes, incluyendo el proceso histórico que llevó a formar y consolidar en el tiempo a la ya mencionada organización social. La importancia de esta tarea permite a las estudiantes de gerontología social, no solo llevar a la práctica el conocimiento adquirido a lo largo de la carrera, y realizar un aporte académico y metodológico, sino que, con el desarrollo del presente estudio, se está permitiendo la difusión de información valiosa, para el diseño de políticas públicas de impacto comunitario de PM liderando a otras PM.

Resulta de relevante el desarrollo de investigaciones sobre los tipos de liderazgos ejercidos por las PM en las organizaciones comunales en Chile, debido al alto crecimiento de la población de PM y porque estas suelen tener una riqueza de experiencias y conocimientos las que podrían ser beneficiosa para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, así como su participación activa podría mejorar la cohesión social y promover la solidaridad intergeneracional. Además, en una sociedad con una población envejecida, es esencial reconocer y valorar el papel de las PM en el liderazgo comunal para fomentar una comunidad inclusiva y resiliente (UC, 2023).

En el contexto de la UCAM, cabe destacar que la Ley de Junta de Vecinos reconoce, la existencia de las Uniones comunales de juntas de vecinos, es decir, estas son un “conjunto de juntas de vecinos”, sin fines de lucro, cuyo objeto es la de lograr integración y desarrollo las organizaciones, manteniendo el respeto a la libertad religiosa y política de sus integrantes, quedando de manifiesto la prohibición de ejecutar toda acción proselitista (BCN, 2014).

Esta investigación beneficiará a los líderes y líderes de la UCAM de Recoleta, ya que, al identificar su patrón de liderazgo, permitirá conocer sus fortalezas y debilidades en su rol. El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, considerando diversas teorías. Según Bass (1990), el liderazgo es una de las preocupaciones más antiguas de la humanidad, y las historias sobre grandes líderes han jugado un papel crucial en el desarrollo de las sociedades civilizadas. *“Filósofos como Platón, Aristóteles y Confucio también se interesaron por el liderazgo y su impacto en la sociedad”* (Thieme, 2005, pág. 143).

Diversos autores coinciden en algunos aspectos clave del liderazgo. Stoner, Robinson y Coulter, por ejemplo, definen el liderazgo como la capacidad y el proceso de influir y guiar a otros, ya sea de forma individual o grupal. En la misma línea, Northouse señala que el liderazgo está relacionado con la capacidad de influir sobre los demás. No obstante, otros autores presentan opiniones distintas. Hernández, por ejemplo, subraya la necesidad de potenciar a los demás y de extraer lo mejor de cada persona (Hernandez-Sampieri, 2014), mientras que Chiavenato destaca la importancia de la comunidad humana dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2009).

En este contexto, las personas mayores, al igual que otros grupos etarios, juegan un papel fundamental al fomentar la participación activa y al ser generadores de cambios y transformación. Además, las personas mayores no solo actúan como motores de la sostenibilidad, sino que, más allá de su edad, pueden convertirse en promotores clave del progreso social.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Describir los patrones de liderazgos presentes en las y los líderes de las organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta, durante el segundo semestre del año 2024.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Evaluar los patrones de liderazgo en las y los líderes de las organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta, durante el segundo semestre del año 2024.

- Identificar los tipos de patrones presente en las y los líderes de las organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta, durante el segundo semestre del año 2024.
- Determinar los patrones de liderazgos predominantes en las PM en la UCAM de Recoleta, durante el segundo semestre del año 2024.

1.8 Limitaciones del estudio

La distancia geográfica en la que se encuentran los distintos centros de la sede central de la UCAM de Recoleta, así como las actividades propias de estas organizaciones, dificultaron en cierta medida, poder administrar el test DISC, dado que no pudieron asistir en una única ocasión todos los líderes que pertenecen a los organismos asociados. Por otra parte, características propias de una de las líderes, que distraía al resto de los participantes. Ante esta situación fue necesario administrar en forma separada a quienes no asistieron.

CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA O MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo pretende mostrar los distintos conceptos teóricos en relación al liderazgo, estilos y objetivos comunes, entre otros.

“El concepto de liderazgo fue surgiendo a través de un proceso evolutivo que considero diversas teorías, por ejemplo: Bass en 1990, que el tema de liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del ser humano. Mitos y leyendas acerca de grandes líderes fueron importantes en el desarrollo de las sociedades civilizadas. Grandes pensadores como Platón, Aristóteles y Confucio se mostraron interesados en el tema” (Thieme, 2005) 143).

Las teorías sobre liderazgo son diversas y abarcan una variedad de puntos de vista. Sin embargo, muchos autores coinciden en algunos principios fundamentales. La capacidad de influir y motivar a otros, así como la necesidad de tener una visión clara que guíe al grupo hacia ella, son ideas ampliamente aceptadas. Chiavenato, por ejemplo, enfatiza que el liderazgo debe estar orientado al cumplimiento de los objetivos, como él menciona: “El liderazgo está orientado al cumplimiento de los objetivos”. Sin embargo, (Chiavenato, 2009)

o, existen discrepancias en las definiciones de liderazgo, lo que refleja una variedad en las interpretaciones.

Definición	Autor	Año
El líder utiliza su influencia, conocimiento y capacidad para guiar al grupo, al logro de los objetivos	Çalış y Büyükakinci	2019
El líder efectivo, es aquel que mejora la productividad de los colaboradores	Madanchian y Taherdoost	2019
El liderazgo considera un proceso altamente interactivo, generando el establecimiento de una dirección, estrategia y visión, para lograr una meta, orientando a las personas acompañada de una motivación permanente	French y Bell	1999

Cuadro N° 1: Definiciones de Liderazgo.

2.1 Definiciones de Liderazgo

Podemos mencionar que diferentes autores coinciden en algunos aspectos, tal es el caso de Stoner, Robinson & Coulter, quienes definen el liderazgo como la capacidad, así como un proceso de influir y dirigir sobre otros, puede ser de manera grupal o individual. Al igual que Northouse plantea que liderazgo es la capacidad de influencia. Por otra parte, encontramos autores que se diferencian de estas opiniones como es el caso de Hernández quien se refiere a la necesidad de potenciar a los demás y tomar lo mejor de los otros y Chiavenato que se enfoca en la importancia de la comunidad humana en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

El liderazgo no radica solo en el rasgo del líder, sino que además este puede ser legitimado por quienes le siguen, este no es estático ni lineal, muy por el contrario, es dinámico, variable y otros, debido a la multiplicidad de interacción que se dan entre el líder y los liderados (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007). Liderazgo se puede definir también como la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de objetivos comunes, siendo la influencia una condición exclusiva del líder, por tanto, sin influencia sobre otras personas, no existe el liderazgo, ya que se hace necesario que las personas coloquen la confianza en quienes les guía (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007). El liderazgo se presenta en un contexto grupal, con objetivos comunes, por tanto, es un fenómeno social, así también, el liderazgo involucra metas y logros, de hecho, las relaciones que surge entre seguidores y quien guía, son las metas específicas (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007).

La Sociedad cuenta con importantes líderes naturales que se jubilan y en muchos casos siguen aportando activamente y pasan a tener un rol más activo. Desde el punto de vista de una sociedad centrada en las personas (Foro-Lidea, 2023).

Cuando se habla de las teorías de liderazgo es tan amplio y diverso con múltiples puntos de vista que podemos encontrar coincidencias en quienes han escrito de diferentes enfoques. La mayoría de los autores coinciden en la capacidad de influir y motivar a otros, lo importante que es tener una visión clara y direccionar al grupo a esa visión; Chiavenato enfatiza en que liderazgo está orientado al cumplimiento de los objetivos. También existen diferencias como que hay tantas definiciones de liderazgo sugiriendo una diversidad en las interpretaciones, otros autores como Raymond se enfoca en la personalidad del líder y en impacto en el grupo.

2.1.1 Clasificación De Líderes

De acuerdo a lo referido por Benavides en su artículo “Estilos de Liderazgo en las redacciones chilenas”, se rescata la identificación de diversos tipos de líderes, los cuales comparten ciertas características, pero a su vez se dan ciertas clasificaciones fundamentales que se basan en la manera o estilo en que ejercen su liderazgo

Dentro de esta clasificación también es posible mirarlo según las características del líder y el estilo con el que ejerce su autoridad. Algunos tipos comunes de liderazgo incluyen:

- **Líder espontáneo:** es aquel que aparece de manera natural cuando surge una situación o problema, asumiendo el liderazgo por la necesidad de realizar ciertas acciones. Este tipo de líder da instrucciones y coordina las actividades necesarias para garantizar que todo se lleve a cabo exitosamente (Barrientos, 2015).
- **Líder tradicional:** adopta un enfoque establecido que se centra en hacer que las personas cumplan con su trabajo, proporcionándoles dirección, orientación, motivación y apoyo. Su principal objetivo es mejorar la situación comercial de la empresa o la posición de la organización en el mercado (Pereira, 2014).
- **Líder autoritario:** también conocido como autocrático, es aquel que ejerce un control y dominio evidente sobre su equipo. Las decisiones se concentran en una sola persona, quien es responsable de tomar las decisiones clave. Aunque este líder tiene una visión clara del panorama general, solo involucra al equipo cuando es necesario para realizar tareas específicas o resolver situaciones que surjan (Campos, Sánchez, & Pérez, 2020).

- **Líder democrático:** en este tipo de liderazgo, su principal característica es la participación, motivando a todo el grupo en la toma de decisiones. Así, es muy común notar que hay participación de los todos los miembros de la comunidad, lo que hace que se sientan valorados y escuchados. Además de ello, se valida un sentido de pertenencia, en donde se asientan bases sólidas para cada una de las habilidades y conocimientos de las personas participantes, sobre todo cuando se trata de cuestiones específicas (Fierro & Villalva, 2017).
- **Líder liberal:** también conocido como liderazgo laissez-faire, se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo mediante la creación de alianzas entre personas de diferentes orígenes, culturas, edades y perspectivas. Su objetivo es desarrollar un método de trabajo inclusivo y libre, eliminando cualquier tipo de prejuicio en relación con los objetivos a alcanzar. Con la modernización de la sociedad y el auge de las redes sociales en internet, este tipo de liderazgo ha ganado relevancia, ya que promueve la libertad de expresión y pensamiento. Así, ha surgido una nueva generación de líderes de opinión que defienden la idea de que una sociedad libre puede fundamentar sus relaciones en la tolerancia y el respeto mutuo (Escandon & Hurtado, 2016).
- **Líder carismático:** El liderazgo carismático se centra principalmente en la personalidad del líder, como se puede deducir de su nombre. Este tipo de liderazgo se nutre de las habilidades interpersonales del líder y de su capacidad de comunicación con el equipo o comunidad, lo cual motiva a sus integrantes. Los líderes carismáticos destacan por su empatía, su capacidad para escuchar y su habilidad para conectar con las personas. Gracias a estas cualidades, logran cautivar todos a su alrededor, fomentando una lealtad profunda. Con esos líderes veremos la empatía, la habilidad de escuchar y el don de congeniar con las personas (Contreras & Andrade, 2014).

Además, los líderes pueden clasificarse según el contexto en el que actúan. Algunas de estas categorías incluyen:

- **Líder político:** Es la habilidad de una persona para influir y guiar a otros en el ámbito político. Esto incluye competencias como la toma de decisiones, una comunicación efectiva y la capacidad de motivar a los demás para alcanzar objetivos políticos. Además, implica tener cualidades como carisma, habilidades para liderar equipos, honestidad, integridad, visión a largo plazo y la capacidad de afrontar y resolver problemas complejos (Orellán, 2016)

- **Líder religioso:** Los líderes religiosos juegan un papel fundamental en la orientación e influencia de los valores espirituales, éticos y morales de las comunidades alrededor del mundo. Actúan como intermediarios entre lo divino y los creyentes, ofreciendo enseñanzas, rituales y apoyo basados en los principios de su fe y doctrina. Para entender a los líderes religiosos, los estudiantes deben enfocarse en figuras clave de las principales religiones del mundo, como los sacerdotes en el cristianismo, los imanes en el islam, los rabinos en el judaísmo y los monjes en el budismo, analizando cómo cada uno contribuye a su comunidad espiritual (Valverde & Leiva, 2017)
- **Líder empresarial:** enfocado en impulsar la organización y sus metas se distingue por su empatía, habilidades de mediación, capacidad de análisis, pensamiento estratégico, toma de decisiones acertadas, visión a largo plazo, entusiasmo, disciplina y capacidad para fomentar el trabajo en equipo (Cabeza & León, 2018)
- **Líder innovador:** un líder innovador dirige a sus equipos enfocándose en combinar flexibilidad, visión estratégica y comunicación. Además, su responsabilidad es motivar y orientar a los miembros del equipo para que desarrollen las habilidades necesarias que fomenten la innovación dentro de la organización (Indrovo, Espinosa, & Padilla, 2019).
- **Líder social:** Es aquel que lidera a través de dinamizar al grupo a fin de desarrollar un proyecto compartido, posee de competencias, habilidades y destrezas para conducir dicho proyecto (Mejias, 2022). Este líder social, es quien guía un movimiento social e influye en los demás para apoyar ideales o tendencias, como la lucha por un mundo ecológicamente sustentable (líderes ecologistas) o la búsqueda de la igualdad política y social (líderes sociales). En general, cualquier persona que asuma un rol de liderazgo dentro del ámbito social puede considerarse un líder social (Ruiz, 2017). "El líder social dirige o guía un movimiento social, influyendo en los demás para apoyar ideales o tendencias" (Ruiz, 2017, pág. 168).

Conway, en su análisis de la relación entre líderes y seguidores, identifica tres tipos de liderazgo:

- Líder que arrastra a la muchedumbre.
- Líder intérprete de la muchedumbre.
- Líder representante de la muchedumbre.

2.1.2 Liderazgo de Personas Mayores para Personas Mayores

En todas las esferas de la actividad humana, ya sea en política, en el ámbito militar, cultural, artístico, musical, industrial, investigativo y, por supuesto, en el sector médico, han existido figuras de liderazgo. En el contexto familiar, en clanes, tribus, así como en el desarrollo de comunidades, ciudades y naciones, la presencia del líder ha sido constante, el liderazgo ha jugado un papel crucial en la promoción del cambio y el avance a lo largo de los siglos.

La mirada a un liderazgo de personas mayores para personas mayores, destaca el estilo de liderazgo que permita dirigir las organizaciones y ser reconocido por sus miembros de una forma positiva y con significancia que los oriente a alcanzar logros y de esta forma asegurar permanencia en el tiempo.

El concepto de liderazgo de personas mayores para personas mayores se centra en un estilo de liderazgo inclusivo y humano que permite dirigir organizaciones de manera que todos sus miembros lo reconozcan como positivo. Este enfoque busca guiar a las organizaciones hacia metas y desafíos, asegurando su sostenibilidad y continuidad a lo largo del tiempo. Como indica el texto (Thieme, 2005, pág. 143), "el liderazgo ha ejercido un papel decisivo en la promoción de la transformación y evolución social a través de los tiempos".

Tanto las personas mayores como otros grupos y organizaciones de la sociedad buscan fomentar y respaldar la participación activa y el liderazgo de los mayores, considerándolos como impulsores de cambio, generadores de oportunidades y promotores de la sostenibilidad.

2.2 Test de personalidad DISC

El test DISC, debe sus orígenes al psicólogo Williams M. Marston, quien dio énfasis en cómo las personas reaccionaban a los estímulos externos, este investigador fue pionero al dar cuenta que el ser humano se relaciona de manera compleja con el entorno, donde el comportamiento no es posible de entender si no se identifica que lo produjo, así como además refiere que este mismo comportamiento es dirigido hacia un objetivo (Filipuzzi C., 2017).

2.2.1 Pertinencia del instrumento par ser utilizado en diagnósticos de lideres

Es un instrumento psicodiagnóstico, que permite evaluar patrones de personalidad de liderazgo, cabe destacar que luego de su creación otros profesionales del área, que adoptaron la teoría de Marston, lo han ido perfeccionando en el tiempo, generando distintas y mejoradas versiones (ADIPA, 2024).

Se destaca, es que, a diferencia de otros instrumentos creados para medir características de personalidad, información que conlleva a ser utilizada en el ámbito clínico, Marston no se basó en el estudio de patologías, sino que lo llevo a un campo de pseudo normalidad, es decir, no busca patologizar al evaluado, muy por el contrario, lo lleva a rescatar las características conductuales y desarrollo de la personalidad, sientio útil en contexto principalmente de selección de personas a través de la evidencia comportamental y rangos típico de la personalidad, desde ahí es que surge el uso de este instrumento para el análisis y evaluación de líderes (ADIPA, 2024).

Recientes estudios, han demostrado la efectividad del DISC en la predicción del rendimiento laboral y la eficacia del liderazgo: Según un estudio realizado en la revista *Journal of Leadership and Organizational Studies*, el DISC fue un instrumento útil para la selección de líderes y el fomento de habilidades de liderazgo (Lussier & Achua, 2015). Otra investigación realizada en la revista *Journal of Management Development* reveló que el DISC es una herramienta útil para la selección de líderes y la adquisición de habilidades de liderazgo (Lussier & Achua, 2015). El DISC es una herramienta valiosa al desarrollo integral de líderes (Drucker, 2020).

Se realizó un estudio con 26.899 personas, todos líderes, donde se les preguntó por su rendimiento, así como el desempeño dentro de sus organizaciones y desde aquí los autores procedieron a definir las escalas de liderazgo, abriendo un nuevo insumo a las necesidades establecidas por la teoría (Álvarez & Carrasco, 2018).

Con el propósito de conocer los patrones que poseen los lideres de las organizaciones asociadas a la UCAM, se ha elegido el Test de Personalidad DISC, siendo en único instrumento utilizado para el logro del objetivo general establecido en esta investigación.

2.2.3 Validez y confiabilidad del DICS

Los estudios encontrados que dan cuenta de la validez y la confiabilidad del instrumento, es posible evidenciar desde lo explicitado en México y Centro América a través de la

compañía TTI success insights en el año 2012, para evaluar la consistencia interna del instrumento donde obtuvo los siguientes resultados (Filipuzzi C. , 2017):

- Alfa de Cronbach encontrándose resultados adecuados:
 α D adaptada = .885; α D natural = .884; α I Adaptada = .850; α I Natural = .845; α S Adaptada = .856; α S Natural = .834; α C Adaptada = .826; α C Natural = .826.
- Otro estudio fue realizado por Inscape Publishing (2008), para evaluar la estabilidad de las puntuaciones en el tiempo, llevando a cabo el método test-retest, desde donde se obtuvieron resultados satisfactorios: r D = .89; r I = .87; r S = .89; r C = .89. Des pues de un periodo de cinco meses se obtuvo: r D = .84; r I = .82; r S = .77; r C = .73. Y finalmente, en un periodo de un año se obtuvieron los siguientes resultados: r D = .79; r I = .80; r S = .76; r C = .71.

De acuerdo a la última evaluación realizada en el año 2022 por el Assessment Standards Institute, se confirma una vez más la calidad de la evaluación y refuerza que el Modelo DISC de Comportamiento Humano, como un constructo sólido para el estilo de personalidad (Rohm, 2022).

2.2.4 Estilos básicos de personalidad DISC

Marston identificó cuatro estilos básicos de comportamiento (ADIPA, 2024).

- **Dominancia (D):** Muestra como la persona reacciona ante problemas y obstáculos. Corresponde a personas que se orientan a la acción y al alcance de buenos resultados, destacando por su determinación ante el logro de las metas, desde donde se posiciona para resolver con rapidez los obstáculos que se le presenten, fortaleciendo su alta capacidad para conseguir o que se propone, lo que lo torna algo inflexible ante la amenaza de no lograr su objetivo (ADIPA, 2024)
- **Influencia (I):** Muestra como la persona se interrelaciona con su entorno y cómo influye en los otros. Se caracteriza por poseer habilidades sociales desarrolladas, con un poder comunicativo sobresaliente. Disfrutan de la interacción y la recepción de reconocimiento de sus actos, su tendencia a ser extremadamente expresivo, puede jugarle en su contra por el exceso comunicativo y quizás ante los otros provocar desconfianza por la escasez de la protección de los contenidos que debieran mantenerse en reserva (ADIPA, 2024).
- **Estable (S):** Como la persona responde y se adapta al ritmo de su entorno. Personas con tendencia a buscar la estabilidad, prefieren trabajar con grupos pequeños, dado que

buscan mantener cercanía con los miembros del equipo o grupo, cautelosos ante situaciones nuevas, lo que dificulta una pronta adaptación a los cambios (ADIPA, 2024).

- **Consciente (C):** Muestra como la persona responde a las reglas y procedimientos ya establecidos. Se caracteriza por la predominante orientación a los detalles, con actitud analítica, por tanto, estas personas valoran la precisión y la búsqueda de información, Tienden a buscar un trabajo meticuloso, minimizando los errores, son vistos como los pensadores del equipo, siendo muy reservados en sus relaciones sociales (ADIPA, 2024).

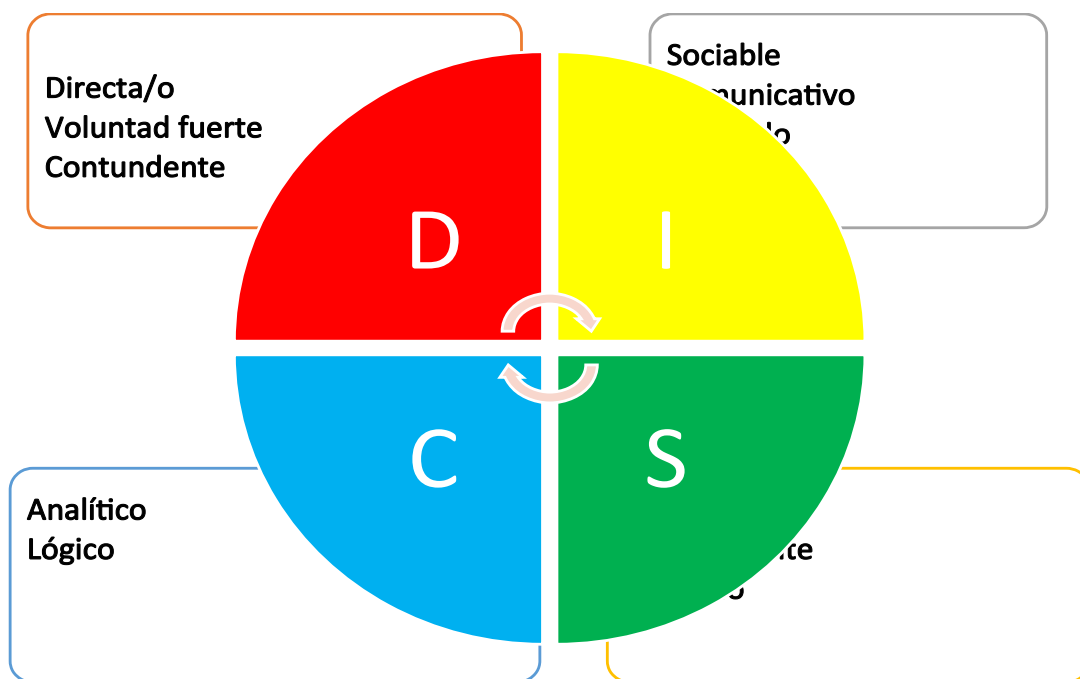


Figura N° 1 Fuente ADIPA

La figura N° 1 pretende mostrar las características predominantes en cada segmento y que darían lugar a clasificar de acuerdo a este instrumento, al evaluado en el estilo de personalidad de liderazgo. Para el caso de aquellos posicionados sobre la línea D e I corresponde a estilos más activos, así como extrovertido, destacándose por ser más rápidos en su habla, toma de decisiones y conducción, mientras los que están abajo C y S, son más pasivos, de ritmo más lento y reservados, requiriendo más tiempo en pensar para analizar y tomar decisiones. Así también, hacia la derecha encontramos I y S,

quienes se muestran orientados a las personas y hacia la izquierda D y C se orientan a la tarea.

2.2.5 Ventajas y desventajas de la administración del test DISC

2.2.5.1 Ventajas

- Puede ser auto administrado.
- Se administra de forma individual o colectiva
- Dura alrededor de 10 minutos
- Bajo costo del material usado para la administración (protocolo impreso y un lápiz).
- Los resultados pueden ser usados para mejoras del líder y su liderazgo
- Contribuye a fomentar el autoconocimiento, la comunicación y el trabajo en equipo
- Por ser un test que brinda información respecto de la persona, sus resultados pueden ser un suministro para coaching, selección de personas y/o líderes, contexto psicoclínico, psicosocial, etc.

2.2.5.2 Desventajas

- Requiere de participación honesta del evaluado, ya que se trata de dar respuesta de forma espontánea, que, si no se logra ser preciso y sincero, podría llevar a falsas percepciones y entendimientos.
- En administración grupal, podría verse influenciado por el entorno.
- En comparación con otros instrumentos para medir características de personalidad, este es muy superficial.
- A momento de responder, pudiese verse influenciado por el evaluador, dando lugar a la manifestación de deseabilidad social.
- Con respecto a los conceptos, pudieses generarse interpretaciones erradas, ya que depende el nivel educacional y cultural del evaluado.
- No permite evaluar aptitudes técnicas.

2.2.6 Estilos de liderazgos presentes según su dimensión

Con referencia a los estilos, se debe considerar que corresponden a que el conjunto de respuestas obtenidas, conforman una categoría y que de acuerdo a eso dará a conocer

un estilo predominante y un patrón de personalidad, cada uno de estos presenta ventajas y desventajas en cada una de sus dominancias.

2.2.6.1 Estilo D: Dominante, Determinante, Directo

Este se destaca por un evidente liderazgo natural, de hecho, es quien se hace cargo, cuando el líder no está o falta un líder. Tiende a organizar y dar solución si existen conflictos. Se caracteriza por su orientación a las metas, se moviliza rápido para resolver problemáticas. Tiende a no rendirse, lo que implica que puede pasar a llevar a más de alguien tras el logro de su objetivo. Predomina la tarea ante la o las personas, lo que pudiese jugarle en contra.

No se destaca por ser paciente y se resiste al status quo, mantiene una constante búsqueda de nuevos desafíos y metas, considerando su verdad como única al igual que la forma de hacer las cosas, desde ahí la visión de autoritario con predominancia argumentativa.

	Fortalezas	Debilidades
Independiente	Refiere a actuar de forma independiente, trabajar en solitario de ser necesario, lo que puede conllevar a lograr soluciones efectivas, así como perfeccionar habilidades del liderazgo.	La independencia excesiva, atenta a los vínculos que permiten la unión del equipo, debilitando el compañerismo.
Intencional	Tomar riesgos de forma calculada o intencionada contribuye a prevenir desastres y posiblemente minimizar las pérdidas.	Atenta a la creatividad y limita el crecimiento.
Autocrítico	Facilmente y con frecuencia puede efectuar introspecciones, no temiendo a examinar sus defectos y puntos débiles, lo que le permite mayor comprensión, lo que podría ser traducido en beneficio propio y de la organización.	Pudiese volverse demasiado autocrítico, dejando de manifestarse y en el peor de los casos, proyectar hacia los otros, su desaprobación.
Sencillo	Ser una persona modesta con relación a sus habilidades, procurando no llamar la atención, ni buscar reconocimiento ante sus logros, pudiendo ser una habilidad apreciada por su entorno, ya que no exige la atención en sobre él.	Para ser efectivo, es necesario en ocasiones manifestar su pensamiento y permitir que los otros conozcan acerca de sus necesidades.
Moderado	Comportamiento reservado y mesurado, para reducir tensiones utiliza el humor.	Riesgo de perder el respeto de su entorno, por considerarlo poco serio.
Realiza	Fuertemente racional le permite filtrar ideas imprácticas o sugerencias bizarras, lo que permite aminorar o erradicar esfuerzos innecesarios.	Ser demasiado pragmático, pudiese conllevar a producir mediocridad o un trabajo con escasa creatividad.
Considera por y contras	La reflexión da a lugar a producir mejores logros al sopesar los costos y beneficios potenciales, permitiendo decidir por mejores opciones.	Usarla de forma excesiva esta evaluación, pudiese generar indecisión y ansiedad.

Cuadro N°2 Fortalezas y debilidades del estilo de liderazgo presente en D.

2.2.6.2 Estilo I: Influyente, Impulsivo, Inspirador

Este se destaca por ser un vendedor natural, posee un elevado poder de persuasión y positivismo. Así también es influenciado por el entorno, es decir, en un contexto negativo, su respuesta será en ese polo. Baja tolerancia a la frustración, se aburre pronto. Es considerado el estilo más superficial, pudiendo hacer daño a quienes busquen una relación más íntima.

Este estilo es ampliamente sociable y divertido, de fácil mantenimiento de conversaciones y muy cercano. Su enfoque está más en la persona que en la tarea, razón por la que busca ser el centro de atención con baja disposición al desarrollo de la tarea.

Existe en este estilo la constante búsqueda de nuevas experiencias y con deficiencia en el desarrollo de las tareas.

	Fortalezas	Debilidades
Estadística	Manifestación de energías y amplia motivación al momento de iniciar nuevas relaciones o proyectos, lo que pudiese contribuir a motivar a conductas similares en los demás. Siendo de suma importancia el trabajo duro y completar las tareas.	Se hace necesario utilizar dicha motivación para lograr los objetivos de lo contrario se diluirá la ilusión del logro.
Orgullo	Le encanta conocer nuevas personas e iniciar nuevas relaciones e interactuar con ellas, en especial si el resto es demasiado tímido y les cuesta dar el primer paso o iniciar una conversación.	Ser demasiado sociable, pudiese provocar hostilidad o aversión en los demás.
Persuasivo	habilidad para convencer a los otros a fin lograr que adopten sus opiniones. Favorable para el logro de un consenso y avanzar hacia la meta en común	El exceso puede provocar en el entorno, sentirse manipulado y/o engañado.
Impulsivo	Espontaneidad y disposición para decidir una acción en la medida que las cosas suceden, así como el empleo de iniciativa propia y dar curso a la percepción en lugar de un plan predeterminado y generar una apertura cuando las probabilidades están en contra.	El actuar demasiado rápido o impulsivo, pudiese generar desconfianza en su entorno y estos se alejarán.
Emotivo	Mayor intensidad y disposición de hablar abiertamente sobre sus inquietudes, instando a los demás a lo mismo.	Excesividad podrá provocar que el resto se sienta vulnerado al traspasar los límites.

Cuadro N° 3 Fortalezas y debilidades del estilo de liderazgo presente en I.

2.2.6.3 Estilo S: Sensato, Seguro, Estable

Este se caracteriza por ser lento, con orientación a las personas, es por sí un cuidador natural, empático y con tendencia a ayudar a los otros. Es además una persona trabajadora, leal y fiel, priorizando a los otros en lugar de las suyas.

Evita los conflictos, lo que a su vez puede jugarle en contra al momento de tener que decir “No”, muestra condescendencia para evitar problemas. Así es también más dispuesto al

trabajo en equipo. También se observa dificultad en la expresión de emociones, con el fin de evitar confrontaciones producto de estas.

	Fortalezas	Debilidades
Ineficiente	Con frecuencia trabaja a un ritmo constante y abstenirse de arrebatos de entusiasmo lleno de energía. Es beneficioso cuando esta asegurada una solución eficiente.	Si no se interviene activamente al requerirse una acción directa, podría poner en peligro la calidad.
Relajado	Mantiene actitud tranquilizadora al momento de abordar problemáticas complejas, lo que resulta beneficioso para cualquier organización.	El parecer demasiado calmado, puede provocar en los otros, cierta desconfianza y con la tendencia a pensar que es una persona indiferente o apática.
Presionado	Es improbable que se involucre en discusiones conflictivas y/o apasionada, lo que puede afectar la productividad.	Al no ser controlada esta habilidad, su entorno puede sentirse excluido o puede molestarle ante su falta de entusiasmo.
Preocupante	Reflexivo y metódico en el trabajo, lo que constituye una fortaleza, cuando se consideran las distintas aristas e implicaciones que conllevan a la mejor solución.	La inversión de tiempo disminuye la energía y distrae una buena toma de decisiones.
Agradable	Presentar las opiniones e ideas de manera placentera y agradable puede lograr resultados satisfactorios y un ambiente productivo.	Originar dependencia en la amabilidad puede obstaculizar procesos, cuando se deban tomar decisiones difíciles.
Estable	Se trata de quienes se puede confiar, al mantener al mostrarse fuertemente confiables, lo que promueve un trabajo de alta calidad.	Es desfavorable ante la presencia de sobreconfianza y desvaloración de los aportes.
Verbal	Presencia de talento para la versatilidad y con naturaleza llena de energía que permite adaptarse a cualquier situación. Flexibilidad que puede ser valorada en un contexto laboral cambiante.	Puede ser que ante tanto cambio no note matices o detalles sutiles o dejar actividades sin terminar.

Cuadro N° 4 Fortalezas y debilidades del estilo de liderazgo presente en S.

2.2.6.4 Estilo C: Correcto, Cumplidor, Controlador

Este se caracteriza por mantenerse estudiando y adquiriendo conocimiento formalmente o autodidacta, se orienta a la tarea, es lento y cuya predominancia es ser detallista, lo que le podría jugar en contra ya que la búsqueda del perfeccionismo retrasa el inicio de una tarea, cayendo en la denominada “parálisis de análisis”, debido al miedo al fracaso, por lo que necesita ver cómo se hace y los resultados obtenidos al realizarlo así.

Este estilo se caracteriza por ser un experto en su área y cuando expone un plan, este es bueno y bien organizado. Es así también menos verbal priorizando lo escrito a fin de aminorar el error, ya que es un estilo más negativo y en la búsqueda de lo que puede ir mal.

	Fortalezas	Debilidades
Arbitrario	Es capaz de mantener a su entorno alerta, fomentando la creatividad del grupo o equipo	Si se torna impredecible, lo que origina que el resto no considere su aporte.
Rechelido	Puede hacer caso omiso al pensamiento convencional de otros. Por lo que al ignorar las barreras tradicionales, se hace posible cultivar nuevas ideas y enfoques que conllevarían considerables avances.	Si su revelación se torna un acto reflejo y automático en todas las situaciones.
Desafiante	Con frecuencia puede rodearse de un aura de gran independencia, con cierta negación de ceder ante las precisiones provenientes de sus pares, lo que provocaría gran beneficio si es capaz de entregar una crítica constructiva y necesaria.	Si estas opiniones o intervenciones se convierten en principios desafiantes y en una franca insubordinación.
Obstinado	Dificultad de retractarse o dar la razón a otros, lo que se torna útil ante la presencia de importantes metas que pudiesen peligrar de ser descartadas.	Poco favorable si su terquedad se convierte en un obstáculo a las mejoras.
Fallo de Tacto	Podría utilizarse en lo habitual un lenguaje claro, haciendo caso omiso a las sutilezas sociales, interpretándose como que no existen dudas sobre su postura o lo que piensa, convirtiéndose en un beneficio, cuando el trabajo precisa la mantención una comunicación franca y sencilla.	Si ofende a los otros, distanciándolos o alienándolos a él.
Sarcastico	El uso de humor para relajarse en situaciones tensas como táctica, pudiendo romper el hielo en momentos difíciles.	El empleo excesivo de humor, puede generar enojo entre los integrantes, pudiendo tener la percepción de que se burlan de ellos.

Cuadro N° 5 Fortalezas y debilidades del estilo de liderazgo presente en C.

Cada persona posee una serie de fortalezas que lo caracterizan, lo que resulta muy valioso conocerla. Sin embargo, cuando esta es utilizada en forma excesiva o inapropiada, puede convertirse en lo opuesto, por tanto, en una debilidad (ver Anexo 5)

2.2.7 Patrones de personalidad de Liderazgo

- **Patrón Agente:** Persona que privilegian las relaciones humanas y ponen gran atención a las tareas y aspectos propios de su actividad laboral. Son además empáticos, con tendencia a escuchar a los otros, generan en quienes les siguen sensación de ser queridos y que necesitan de este líder. Entre sus debilidades esta el temor al conflicto, razón por la que en ocasiones prefieren mantener un perfil bajo.
- **Patrón Alentador:** Son aquellas personas que conscientemente procuran generar un cambio en los pensamientos y acciones de los demás, con tendencia manipuladora, orientando a sus seguidores hacia un fin determinado. Suelen ser seductores y persuasivos, en particular cuando desean obtener algo que les favorece personalmente y/o que realicen por ellos tareas repetitivas o que le requieran de mucho tiempo.

- **Patrón consejero:** Son aquellas personas con habilidades en la resolución de conflictos, así también inspiran admiración por su forma cálida y empática para resolver desde la comprensión. Mantienen una actitud mental positiva, lo que le permite rescatar lo mejor de los demás. Valoran las relaciones dadas, mostrando por lo general una buena predisposición a la escucha activa, así como comprender las problemáticas de los otros. Tienden a dar consejos de manera sutil evitando imponerse ante los otros, lo que genera un grato ambiente de confianza y apoyo.
- **Patrón creativo:** Son personas que presentan ambivalencia en su actuar, mientras que por un lado son impulsivos ante el deseo de obtener pronto los resultados, por la otra parte se depositan en el perfeccionamiento, desde donde ejercen mayor influencia. Impulsividad que pudiese tornarlos agresivos, e ve aminorada ante sus altos niveles de sensibilidad. A pesar de la rapidez de su reacción, suelen detenerse a fin de considerar una decisión en base a las mejores posibilidades.
- **Patrón Especialista:** Son personas con alta capacidad de relacionar de forma armónica, manteniendo una actitud moderada y sobre todo controlada, les resulta sencillo adaptarse por lo que colaboran de forma eficaz con los otros patrones. Su gran fortaleza es que son pacientes y dispuestos a apoyar a los otros, sobre todo a quienes consideran como amigos. A pesar de su calidez, tienden a tener un grupo selecto de cercanos y además se vinculan en lo laboral, con un grupo reducido de personas.
- **Patrón persuasivo:** Son personas que socializan con facilidad y que prontamente se gana la confianza y respeto, lo que se torna en un poder persuasivo ante seguidores y clientes, facilitando escalar posiciones de autoridad. Se mueven bien en entornos dinámicos donde puedan interactuar con otros, asumir nuevos desafíos, así como realizar diversas actividades. Mantienen una actitud positiva, lo que puede incrementar de sobremanera su optimismo en el alcance a algunas metas o actuar sobre confiados en cuanto a su poder de persuasión.
- **Patrón objetivo:** Son personas que cuentan con habilidad analítica y que alcanzan precisión en la toma de decisiones, gracias a la combinación de lógica e intuición. Evitan equivocarse en público, razón por la que prefieren experimentar en privado antes de verse expuesto ante un fracaso. Prefieren entornos laborales

tranquilos y estables, sobre todo aquellos que coinciden con sus propios intereses. Con respecto al espacio emocional, tienden a ser reservados e incluso tímidos. Necesitan de mantener el control, el orden y sobre todo se ajustan de forma indirecta.

- **Patrón orientado a los resultados:** son personas con autoconfianza que incluso ante los otros pueden ser vistos como arrogantes. Prefieren tomar desafíos que le permitan demostrar sus habilidades, por lo que disfruta de situaciones de competencias, así como tareas complejas y de alto nivel de responsabilidad. A causa de ser directos y con altos niveles de energía, pudiese generarle conflictos con su entorno. Valoran de sobre manera su independencia.
- **Patrón profesional:** Son personas con tendencia a competir sobre todo en áreas especializadas, incentivadas por el deseo de destacarse y controlar su propio desempeño. Su meta es convertirse en expertos en algo en particular, el resto lo percibe como que sabe de todo un poco. Se relaciona desde una postura diplomática y relajada, cambiando en las ocasiones que se ve enfrentado a estándares de alto rendimiento. Como es autodisciplinado, evalúa al resto en relación a la mantención de su rendimiento.
- **Patrón perfeccionista:** Son personas que trabajan y piensan de forma meticulosa, en contexto personal como laboral. Tienden a ser extremadamente detallistas, destacándose en tareas que requieren precisión. Tienden a permanecer en entornos estables y predecibles, sintiéndose mas como con trabajos que son predecibles. Pueden tomarse mucho tiempo antes de tomar decisiones ante temas relevantes, por lo que recopilan información y la analizan, pudiendo demorarlos y ser criticados.
- **Patrón del investigador:** Son personas objetivas y analíticas, que actúan con calma y constancia, a su vez son reservados y buscan diferentes caminos hacia el logro de una meta. Son elogiados por ser constantes y determinantes al momento de completar todo aquello que inician. Prefieren trabajar sobre propósitos claros que le permitan estructurar un plan y organizar cada una de sus acciones. Una vez iniciado un proyecto, se darán por entero para lograr los objetivos trazados.
- **Patrón del promotor:** So personas que poseen habilidad para socializar y establecer relaciones de amistad, de preferencia circulan en ambientes con alto nivel de socialización. Se caracteriza por la habilidad de promover nuevas ideas,

generando motivaciones proyectos ajenos. Disfruta de aquellas actividades en las que interactuar con varias personas, mostrando escaso interés por desarrollar tareas en solitario.

- **Patrón del realizador:** Son personas que se motivan por metas personales, con un alto compromiso sobre estos, lo que podría impedir aceptar otros objetivos grupales. Mantienen un amplio sentido de la responsabilidad e incluso pasión ante el intenso deseo de lograr sus objetivos, si se ven bajo presión, la tendencia es a no delegar las tareas.
- **Patrón resolutivo:** Son personas obstinadas, que van en búsqueda de nuevos horizontes, son autónomos e independientes, así también autosuficientes, buscando sus propias soluciones, por lo que en ocasiones son innovadores. Son directivos e incluso energéticos y ocasionalmente manipuladores para lograr lo que desean. Centrados en sus objetivos podría llevarlos a ser insensibles a las necesidades de los demás.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Metodología de Trabajo

Las Metodologías de investigación son el conjunto de conceptos, principios y leyes que guían el proceso de una investigación. Esta metodología estudia las técnicas y pasos que se pueden utilizar en cada etapa de la investigación, desde la recolección de datos hasta los análisis de los resultados. Siguiendo esta línea, el tipo de investigación, sus objetivos y los resultados o conocimiento que se quiera alcanzar marcan la elección de una metodología, cuyo principio fundamental es lograr una investigación a través del método científico, donde el investigador se plantea una hipótesis o incógnita acerca del problema que lo llevó a investigar (Jimenez, Moreno, & Torres, 2023). Los procesos de investigación pueden ser cualitativa, cuantitativa o mixta, las que permiten analizar en profundidad, así como responder al planteamiento del problema y a la validación de una hipótesis, en objetivos y preguntas de investigación, así como la determinación de las variables, posteriormente una vez planteado el plan, se analiza a través de diversas mediciones, para finalmente decantar en las conclusiones (Hernandez-Sampieri, Metodología e la Investigación, 2014). Enfoque que es utilizado habitualmente por

estudiantes. las usan carreras y áreas de economía, ciencias naturales, fácticas y todas aquellas disciplinas que buscan resultados cuantificables. Es un método que supone una llegada a resultados que se pueden contabilizar y traducir a datos estadísticos. Tiene como objetivo medir y analizar datos numéricos de manera objetiva. El método que usa son las encuestas, experimentos y análisis estadísticos.

El enfoque de investigación cuantitativo, considera planteamientos acotados, mide fenómenos, utiliza estadística y comprueba las hipótesis y teorías. Según su proceso puede ser deductivo, secuencial, probatorio o analiza la realidad objetiva y según sus bondades, puede ser realizar una generalización de los resultados, control sobre los fenómenos, precisión, replica y predicción (Hernandez-Sampieri, Metodología e la Investigación, 2014)

3.2 Características del enfoque cuantitativo (Hernandez-Sampieri, 2014)

1. Con respecto al fenómeno o problema a investigar, busca refleja la necesidad de medir y estimar la magnitud de este, es decir ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?
2. Se hace necesario plantear la problemática de estudio de forma delimitada y concreta, aún cuanto, esta esté en evolución. Así es, que las preguntas de investigación se refieren a cuestiones específicas.
3. Planteado el problema de estudio, se procede a considerar, los hallazgos e insumos de otras investigaciones, desde aquí surgen las revisiones literarias, construyendo el marco teórico, lo que a su vez guiará el estudio, derivando a su vez en una o varias hipótesis con el propósito de contrastarlas a través de los diseños de investigación apropiados. En caso que los resultados corroboren las hipótesis, es decir, son congruentes con éstas, la evidencia es considerada a favor, de lo contrario si esta se refuta, es finalmente descartada con el fin de busca otras explicaciones y nuevas hipótesis.
4. Las hipótesis, surgen previo a la recolección y análisis de datos.
5. En la recolección de datos se miden las variables ya contenidas tenidos en las hipótesis, a través de procedimientos estandarizados y previamente aceptados por una comunidad científica. Cabe destacar que los fenómenos motivo de estudio deben poder ser observados o referirse a la realidad existente.

6. La expresión de los datos, como son producto de mediciones, serán representados de forma numérica, es decir, cantidades, las que deberán ser analizadas a través de un método estadístico.
7. En este enfoque la investigación debe ser lo más objetiva posible, es por ello, que los fenómenos observados no deben ser afectados por el investigador.

La investigación está enmarcada en la actual corriente emergente del pensamiento, por esta razón, y aunque se conduce bajo un enfoque predominantemente cuantitativo, y en ella, se consideran aspectos de información numéricos y estadísticos, el análisis de los datos se enriquece con aspectos descriptivos y experienciales.

El estudio se fundamenta en los planteamientos de autores como (Hernandez-Sampieri & Batista-Lucio, Metodología de la Investigación, 2010), cuyas reflexiones, abren nuevos espacios ideológicos para el abordaje de la realidad, ante el agotamiento de la interpretación de los datos bajo un enfoque exclusivamente cuantitativo, ante la visión positivista para ofrecer respuesta a las actuales demandas sociales.

La presente investigación, trata de la obtención de información a partir de una perspectiva en la cual se considera el punto de vista de los participantes, que denominamos informantes clave, en este caso 12 adultos mayores: 6 de sexo femenino y 6 de masculino (líderes de la Unidad Comunal de Adultos Mayores de la Comuna de Recoleta, a partir de los planteamientos, producto de sus experiencias, dentro de la organización, cuya indagación fue flexible, sobre el tema del tipo de liderazgo organizacional que puede surgir en este tipo de conglomerados sociales conformados por personas mayores, cuyas experiencias únicas, le imprimen credibilidad y por tanto científicidad al estudio.

En la presente investigación se procedió a analizar a 12 PM, todos presidentes de las distintas organizaciones que se encuentran asociadas a la UCAM de Recoleta, población compuesta por seis mujeres y seis hombres

ASOCIACIÓN	NOMBRE	EDAD	GENERO
Agrupación de salud Emmanuel, mejorando nuestra calidad de vida	Moisés Jaña		Masculino
Adulto mayor centro cultural Las torres de Recoleta.	Andrea Quito Concha	83 años	Femenino
Club de adulto mayor, Lucero de la mañana,	Carmen Baeza Sepúlveda	74 años	Femenino
Club de adulto mayor y de bienestar social artístico, tercera edad.	José Valdebenito Alarcón	80 años	Masculino
Centro de adulto mayor y autoayuda, estamos contigo de Recoleta.	María González Silva	76 años	Femenino

Club de adulto mayor, Sueños de juventud	Luisa Díaz Rojas		Femenino
Club de adulto mayor, Estímulo & recreación	Víctor Ávila González		Masculino
Grupo folklórico "Ave Fénix"	Blanca Castañeda	83 años	Femenino
Sociedad mutualista, Francisco Bilbao	Juan López Baldoma	70 años	Masculino
Sociedad mixta de socorros mutuos, Las torres de Conchalí.	Hernán Carrasco Estay		Masculino
Club adulto mayor, Las delicias de Claudio Matte	Cecilia Santis	71 años	Femenino
Asociación nacional de periodistas jubilados.	Marcial Campos Maza		Masculino

Cuadro N° 6 Nómina de asociaciones con sus respectivos presidentes.

3.3 Marco metodológico

Se pretende describir los patrones de liderazgo, presente en las personas mayores, que actualmente ejercen el rol de líder en las organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta, como tema de investigación, se desarrolla en este estudio siguiendo una metodología cuantitativa, donde inicialmente se levanta evidencia la que será interpretada con datos numéricos y estadísticos. Se trata de un estudio transversal, dado que este es considerado en un único momento.

En cuanto a su diseño, la investigación posee un carácter no experimental, transversal, ya que no se pretende incidir en la realidad a través de su transformación, sino por medio de la observación de fenómenos sociales; el propósito es describir, a través de las experiencias de estas personas mayores (informantes clave), la realidad estudiada, delimitada a partir de una pequeña muestra no probabilística, intencionada y establecida por conveniencia, cuya característica o variable principal identificada en cada una, es el rol de líder asumido por ellas en cada organización a las cuales pertenecen y que en su totalidad conforman a la UCAM.

Por otro lado, más allá de poseer una naturaleza dicotómica, limitada a la contraposición de dos categorías, la muestra de opiniones estudiada, presenta un carácter policotómico, en vista de que, las mismas, observan diferentes categorías, provenientes de distintas percepciones, interpretaciones u opiniones emitidas por los informantes clave, a quienes se les aplicó el instrumento (DISC); lo que le imprime a los datos un carácter polisémico, pues, naturalmente, las personas mayores entrevistadas tienen diferentes interpretaciones de la realidad.

Ahora bien, en cuanto a la manera de abordar la información del presente trabajo, en el que se aplicó, la mencionada metodología cuantitativa, las preguntas del DISC, a pesar de ser cerradas, permiten un relevante nivel de profundidad dada la elección de los adjetivos que selecciona el evaluado.

3.4 Aspectos éticos

Se consideró importante contemplar, los aspectos bioéticos, en cuanto a la protección de la privacidad de las personas involucradas en la investigación y el resguardo de su integridad; por tanto, cada persona que fue partícipe de la investigación tuvo que firmar un consentimiento informado, donde se respalda su anonimato, y que cualquier noción o información personal surgida, no será jamás usada, o romperá la anonimidad. Por tanto, el carácter anónimo se garantizó y la participación de cada informante clave fue voluntaria, por medio de la firma de un documento de consentimiento informado (ver Anexo 7)

3.5 Tipo de Estudio

Se planteó el desarrollo de este estudio, a través de un trabajo descriptivo de campo, univariado (Hernandez-Sampieri & Batista-Lucio, 2010), en este grupo de personas mayores, que formaron parte del grupo estudiado, a los líderes en las diferentes áreas de la UCAM de Recoleta, que desde un enfoque rupturista tradicional, prejuiciado por el edadismo, alcanzaron por medio de asumir un envejecimiento activo, una nueva perspectiva de vida y un nuevo comienzo como parte de la organización.

En sentido, para comprender a la tercera edad, se plantea bajo concepciones nuevas y basadas en el derecho de ser reconocidos, de ser protagonistas de su propia historia, es por eso que es relevante decir y seguir reflexionando sobre estrategias de cómo podemos incorporar estas concepciones a la disciplina y praxis de la Gerontología Social, y este estudio ofrece una visión mucho más reducida o acotada, que busca abarcar el fenómeno del empoderamiento de las personas mayores desde lo cotidiano, desde el espacio social del desarrollo de cada persona, que muchas veces no es observado y no se le da la importancia suficiente a este espacio, que es resultado de la convergencia e interacción de la persona con su entorno y en su construcción como sujeto social.

3.6 Instrumento

La importancia de la evaluación del liderazgo, permite conocer las fortalezas y debilidades que puede presentar un líder y con ello mejorar sus propias características de personalidad y el estilo de liderazgo. Así también favorece a la organización poder identificar los líderes con mayor competencia que sean un aporte a esta para lograr sobre todo las metas establecidas (Meltgroup, 2023).

Cuando se habla de evaluación de la personalidad de un líder, se menciona porque cada persona posee ciertas características de personalidad y que dan a lugar un patrón de su comportamiento, de pensamiento, manifestación emocional (Filipuzzi C. , 2017). La personalidad puede ser evaluada a través de técnicas de tipo psicométricas y/o proyectivas, cabe destacar que los resultados no son afirmaciones irrefutables, dada la variabilidad de los componentes que posee cada persona y los estímulos ambientales que podrían interferir al momento de la evaluación (Pérez & Pozzi, 2011).

3.6.1 Descripción del instrumento

Consta de una hoja de respuesta, con 28 ítems, donde cada uno de ellos presenta cuatro conceptos cada uno. Donde el evaluado deberá de seleccionar el adjetivo que más lo identifica y la que menos lo identifica (ver Anexo 8). No hay respuestas buenas ni malas, en todos los ítems debe marcar un concepto en el área de más y en el área de menos. Este puede ser aplicado de manera individual o colectiva, tiempo de duración, aproximadamente 10 minutos. Una vez finalizado, las respuestas son cotejadas con un listado que, en logro de combinaciones, da como resultado un patrón que contiene una descripción de características, calidades y otros, que conllevan a generar un perfil del sujeto con relación a emociones, metas, cómo juzga a los otros, como influye en los otros, valor de las características del evaluado a la organización, como actúa bajo presión, a que cosas le teme de cuales abusa y sugerencias para ser más eficaz.

3.6.2 Para calificar las respuestas

Se realiza por cada cuadrante un comparativo de los adjetivos con la hoja clave de revisión, partiendo por la columna de la izquierda (con los adjetivos que se siente más identificado) cuando esta coincide se evalúa con la letra del estilo y el signo más (+), para la revisión de la segunda columna (adjetivos con los que menos se identifica), se realiza lo mismo que el anterior y cuando coincide, se coloca letra del estilo y el signo menos (-).

Cuando no coincide con la hoja clave, se deja sin anotación. Finalmente se procede a la consolidación de los resultados, sumando por letra todos los (*) y por letra todos los (-). Una vez con las sumatorias listas, se traspasa a la hoja de resultados, se procede a restar los resultados por columna y ese resultado se traspasa a la hoja de recopilación de resultados y así en cada tabla (Comportamiento diario, motivación y conducta bajo presión). Se traspasan los resultados de la gráfica del punto más alto y el más bajo. Ya con todos esos resultados se califica en relación a la combinación que refiere a un patrón de personalidad (ver anexo 11).

IV CAPÍTULO. RESULTADOS

Se aplica test de la personalidad DISC a 12 personas mayores, todos líderes de organizaciones asociadas a la UCAM de Recoleta. Actividad realizada en una jornada donde asistieron alrededor de 8 de los 12 líderes invitados, donde se les solicitó tomar conocimiento y firmar el consentimiento informado, para luego proceder a la entrega de la hoja de respuesta, donde cada uno se identificó con nombre y la asociación que lidera. A los cuatro líderes faltantes, se les administró el instrumento de forma individual.

Una vez ingresada las preferencias de los adjetivos manifiestos en la hoja de respuesta, se procedió a ingresar en planilla Excel, para contabilizar la cantidad de veces que se seleccionan los adjetivos indicados en tablas como predominantes (ver anexo N° 4), estos se suman y cada vez que se selecciona los no predominantes se restan, de esta manera se van construyendo combinaciones y dependiendo de estas es que se define el Patrón de personalidad de liderazgo presente.

Para esta investigación las combinaciones obtenidas por cada uno de los participantes arrojaron el siguiente resultado:

N°	LIDER	ORGANIZACIÓN	D	I	S	C	PATRÓN
1	Moisés Jaña Reyes	Agrupación de salud Emmanuel, mejorando nuestra calidad de vida	8	-15	8	15	Creativo
2	Andrea Quito Concha	Adulto mayor centro cultural Las torres de Recoleta.	8	2	1	7	Profesional
3	Carmen	Club de adulto mayor,	14	1	8	4	Perfeccionista

	Baeza Sepúlveda	Lucero de la mañana.					
4	José Valdebenito	Club de adulto mayor y de bienestar social artístico, tercera edad.	8	11	3	6	Creativo
5	María González Silva	Centro de adulto mayor y autoayuda, estamos contigo de Recoleta.	-8	2	7	-1	Agente
6	Luisa Díaz	Club de adulto mayor, Sueños de juventud	9	1	9	1	Especialista
7	Víctor Ávila	Club de adulto mayor, Estímulo y recreación.	7	10	4	2	Especialista
8	Blanca Castañeda	Grupo folklórico "Ave Fénix	1	1	1	3	Objetivo
9	Juan López	Sociedad mutualista, Francisco Bilbao	2	2	1	3	Perfeccionista
10	Hernán Carrasco Estay	Sociedad mixta de socorros mutuos, Las torres de Conchalí.	-5	3	7	-5	Agente
11	Cecilia Santis	Club adulto mayor, Las delicias de Claudio Matte	11	1	8	2	Especialista
12	Marcial Campos	Asociación nacional de periodistas jubilados.	-11	-2	7	7	Perfeccionista

Cuadro N° 7 Resultados de los patrones obtenidos

La frecuencia de los patrones de personalidad de liderazgo obtenida queda explícita en el siguiente cuadro, donde se observa que dos de ellos fueron predominantes.

Patrón de liderazgo	Creativo	Profesional	Perfeccionista	Agente	Especialista	Objetivo
Frecuencia	2	1	3	2	3	1
Porcentaje	16,7%	8,3%	25%	16,7%	25%	8,3%

Cuadro N° 8 Tabla de resultados, según su frecuencia y porcentaje.

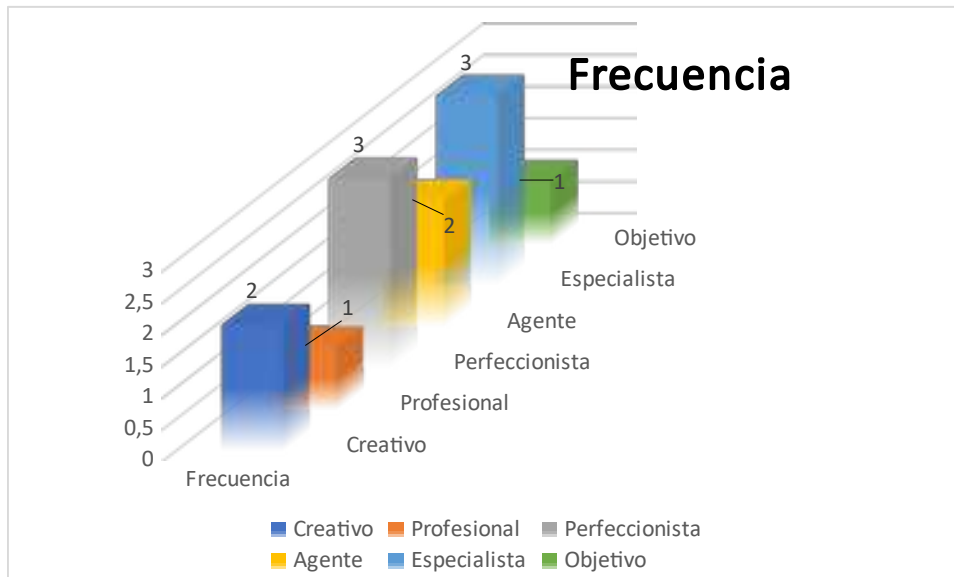


Gráfico N° 1 Frecuencia de patrones de personalidad de liderazgo, elaboración propia.

Se evidencia que los patrones predominantes son Perfeccionista y Especialista, ambos alcanzaron una frecuencia de tres personas en cada uno, mientras que en los patrones Agente y Creativo dos de los evaluados en cada patrón coincidieron y el resto solo presenta un líder en los patrones siguientes (Profesional, Objetivo).

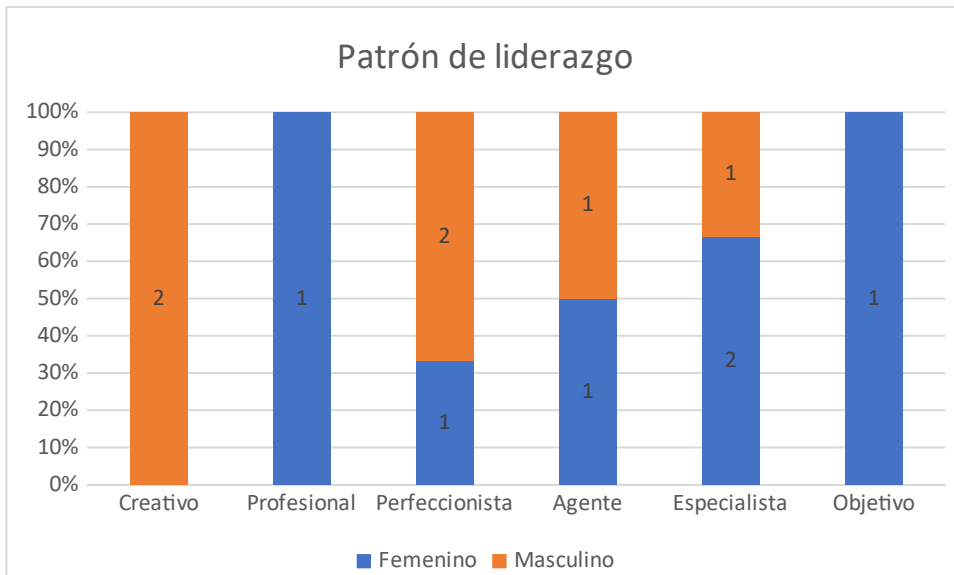


Gráfico N° 2 Frecuencias de patrones de personalidad de liderazgo resultantes por género. Elaboración propia

En cuanto al género de los evaluados, seis son mujeres y los otros seis son hombres, se obtiene como resultado, que en el patrón creativo solo fue alcanzado por hombres (2 líderes), así también, que fueron solo mujeres que alcanzaron el desarrollo de los patrones Profesional (1 líder) y Objetivo (1 líder), mientras que los patrones Perfeccionista, Agentes y Especialista, se muestra un alcance mixto (dos líderes en cada uno).

Cada patrón de personalidad de liderazgo, presenta fortalezas y debilidades

PATRON	FORTALEZAS	DEBILIDADES	SERIA MAS EFECTIVO SI
CREATIVO	*No posee manifestaciones agresivas	*Abusa de la franqueza y es crítico	*Fuese mas cálido
	*Dominio y logros innovadores	*Se aburre con la rutina	*Mejorar la asertividad comunicacional
	*Habilidad para establecer un ritmo de desarrollo de las actividades	*Teme no poder alcanzar la meta	*Mas colaborador con el equipo
	*Independiente en el accionar	*Fallan en las relaciones interpersonales	*Aceptara las reglas establecidas
PROFESIONAL	*Meta desarrollo personal	*Sensible a la crítica	*Si colaborara de forma mas genuina para beneficio de todos
	*Confía en sus habilidades para dominar habilidades nuevas	*Teme ser predecible	*Delegara mas tareas claves a personas claves
		*Teme no ser reconocido	
PERFECCIONISTA	*Competente, moderado y cauteloso	*Teme los antagonismos	*Ser mas flexible
	*Trabaja y piensa de manera sistemática	*Necesita estabilidad	*Ser mas independiente
	*Sigue procedimientos en lo personal y laboral	*Abusa del tiempo para la toma de decisiones	*Confiar y autovalorarse
	*Son diligentes en su trabajo	*Puede empantanarse en los detalles	*Critica y autocritica en base al logro de estándares
OBJETIVO	*Rechaza la agresión	*Su meta es la exactitud	*Si fuere menos hermético
	*Habilidad de pensamiento analítico	*Teme al ridículo o realizar actos irracionales	*Si compartiera mas sus conocimientos
	*Busqueda de precisión	*Abusa del análisis	*Entregara mas opiniones para mejora de los otros
	*Combinan información intuitiva con datos reunidos	*Se vuelve aprensivo ante presión	
AGENTE	*Acepta el afecto y rechaza agresión	*Teme a los conflictos	*Lograra autoperibirse como fuerte y capaz
	*Empatía y amistad	*Influye en que los demás toleren en lugar de accionar	*Incrementara la capacidad para imponerse
	*Se vuelve persuasivo bajo presión	*Tiende a mostrar un bajo perfil	*Confiera mas en la defensa de sus argumentos
	*Establece vínculos y espacios de empatía	*Impresiona en los otros falta de fortaleza	*Desarrollará mayor habilidad para decir que no
ESPECIALISTA	*Tendencia a adaptarse	Afán de servir y hacer sentir c	*Argumentara sus ideas en público
	*Mantiene ambiente de cordialidad	*Teme a los cambios y a la d	*Incrementara la autoconfianza
	*Pueden trabajar bien con personas de diversos estilos	*Abusa de su modestia	*Acepta las retroalimentaciones
	*Considerado y paciente	*Evita tomar riesgos	*Empleara métodos mas efectivos y rápidos
	*Dispuesto a ayudar a los demás	*Resistencia al cambio	

Cuadro N° 8 Fortalezas, debilidades y como podrían ser mas efectivos.

Aportes a las organizaciones según el patrón de personalidad del líder

Cada Patrón representa fortalezas que pueden ser traducidas como un aporte a la organización que presiden, es por ello que se asocia en el cuadro siguiente las actividades de la organización, versus el aporte que el líder entrega desde sus propias características y que pueden fortalecer a la estructura.

Nombre de la organización.	Fundamentación de la organización.	PATRÓN	Aporte a la organización
Agrupación de salud Emmanuel, mejorando nuestra calidad de vida	Guiar a las PM con diabetes en un bienestar físico y mental.	Creativo	Diseña cambios, posee la capacidad de prever y toma decisiones con cautela
Adulto mayor centro cultural Las torres de Recoleta.	Talleres de manualidades, Talleres de lectura y cultura en general.	Profesional	Posee la capacidad de desarrollar procedimientos más apropiados para el desarrollo de las tareas y resuelve de manera técnica.
Club de adulto mayor, Lucero de la mañana.	Manualidades, recreación, bienestar físico y mental.	Perfeccionista	Mantiene un buen control en la calidad de los resultados y tiende a tomar riesgos, siempre que cuente con la información necesaria
Club de adulto mayor y de bienestar social artístico, tercera edad.	Talleres artísticos, juegos, conversatorios, ayuda mutua a través del habla –escucha.	Creativo	Diseña cambios, posee la capacidad de prever y toma decisiones con cautela
Centro de adulto mayor y autoayuda, estamos contigo de Recoleta.	Ayudas mutuas, talleres de manualidades, recreación, baile, conversatorios.	Agente	Cuenta con la capacidad de tolerar y el incentivo a incluir, prestando mayor atención en las relaciones humanas
Club de adulto mayor, Sueños de juventud	Ayuda mutua, talleres de reiki, yoga, manualidades, juegos.	Especialista	Mantiene y conserva el orden establecido, se esfuerza para mantener patrones de familia y posee una mayor efectividad en áreas de su especialidad
Club de adulto mayor, Estímulo y recreación.	Conversatorios, talleres de tejidos palillos, crochet y telar mapuche, manualidades varias	Especialista	Mantiene y conserva el orden establecido, se esfuerza para mantener patrones de familia y posee una mayor efectividad en áreas de su especialidad

Grupo folklórico "Ave Fénix"	Ensayo de canto y bailes de presentación en distintas agrupaciones a nivel comunal y regional, conversatorios sobre cómo hacer mejor las cosas, programación de las distintas actividades.	Objetivo	Buen manejo de la información y además mantiene un control indirecto
Sociedad mutualista, Francisco Bilbao	Enfocado al fortalecimiento de la cultura, la protección de las PM y la implementación de las ciudades amigables.	Perfeccionista	Mantiene un buen control en la calidad de los resultados y tiende a tomar riesgos, siempre que cuente con la información necesaria
Sociedad mixta de socorros mutuos, Las Torres de Conchalí.	Cada tres meses se juntan para hacer reuniones familiares, tomar once, compartir un traguito y contar anécdotas.	Agente	Cuenta con la capacidad de tolerar y el incentivo a incluir, prestando mayor atención en las relaciones humanas
Club adulto mayor, Las delicias de Claudio Matte	Taller de baile entretenido, gimnasia aeróbica, yoga.	Especialista	Mantiene y conserva el orden establecido, se esfuerza para mantener patrones de familia y posee una mayor efectividad en áreas de su especialidad
Asociación nacional de periodistas jubilados.	Análisis de noticias contingentes, seminarios, talleres literarios.	Perfeccionista	Mantiene un buen control en la calidad de los resultados y tiende a tomar riesgos, siempre que cuente con la información necesaria

Cuadro N° 9 Aporte de los líderes a las organizaciones de acuerdo a su Patrón de personalidad de liderazgo

V CAPITULO: CONCLUSIONES

Como se ha podido evidenciar en esta investigación, las personas mayores líderes que participan activamente en la UCAM, están en una constante búsqueda de beneficios que vayan directamente dirigidos a ellos como grupo etario que está en constante crecimiento. Estos líderes promueven, representan y defienden sus derechos, intereses y necesidades dentro de su comunidad y esto incluye fomentar la inclusión social. Estas personas recomiendan a personas cercanas en su entorno la participación activa, ya que contribuyen al bienestar integral de las personas mayores en los distintos centros enfocados en ellos. Esto hace constatar que las personas mayores que participan en el día a día en este tipo de actividades están satisfechas con la actividad y con ellos mismos, siendo un refuerzo positivo.

La opinión general de una amplia mayoría de los adultos mayores de estas instituciones es muy positiva hacia las actividades que realizan ya que les permite mantenerse activos y saludables, ayudándolos a mejorar su calidad de vida con actividades de integración y capacitaciones tecnológicas, crear espacios de diálogo para que las necesidades como grupo etario sean escuchadas y solucionadas dentro de lo posible.

Esto supone que se refleje también en la opinión social creada hacia estos movimientos, ya que como hemos podido constatar es bastante positiva. En parte, es gracias a los valores positivos que se fomentan desde todos los ámbitos y estamentos de la UCAM. Cuando nos fijamos en las respuestas de los usuarios, percibimos que una inmensa mayoría siente satisfacción, esto quiere decir que se siente identificado con los distintos valores que desde la actividad se promueven, como puede ser la solidaridad, la empatía, el compañerismo, el trabajo en equipo, la justicia social, etc. Buen ejemplo de ello es el dato de que aproximadamente el 100% de quienes participan en estos grupos también participan de manera voluntaria en actividades sociales.

Desde esta visión, se concibe una sociedad más igualitaria y justa, que no aparta del sistema a nadie. Por ello, para muchos de los participantes de la UCAM, ellos son una respuesta a la poca atención que reciben de la agenda política y al fracaso del mercado, y las pocas iniciativas sociales que aún existen. Esto se asocia a prejuicios, estereotipo y la escasas de recursos que se invierten en ellos. Por lo tanto, la conclusión final es que las personas participantes de las diferentes organizaciones comunitarias son personas activas, comprometidas, con una serie de valores sociales, que actúan de una manera local para tratar de mejorar la mirada de la sociedad hacia las personas mayores. Es importante dar a conocer esta realidad las necesidades y desafíos que se enfrentan con el cambio etario que está viviendo Chile y el mundo. Un liderazgo ejercido por una persona mayor es importante , ya que puede abogar por la inclusión y la participación activa de este grupo etario, fomentar la creación de redes de apoyo, promover un enfoque intergeneracional que los beneficie a todos, ayudando a cambiar la narrativa negativa que la vejez es un tiempo de reflexión sobre las oportunidades perdidas, las metas no alcanzadas generando sentimientos de frustración , arrepentimiento y soledad, sino que esta etapa de la vida es una oportunidad de disfrutar de una vida más tranquila, sin presiones , dedicar tiempo a actividades que antes no podían, proporcionando una fuente de apoyo, de amor, autocuidado, permitiéndoles un crecimiento personal continuo.

Con respecto a los resultados obtenidos, Se observaron dos patrones predominantes de personalidad del líder, "Perfeccionista" y "Especialista", cada uno de ellos abarca el 25% (3 líderes), lo siguen los patrones "Creativo" y "Agente", cada uno abarca el 16,7% (2 líderes) y finalmente quienes cumplen con el 8,3% (1) los patrones "Profesional" y "Objetivo".

Con relación al género de los 12 evaluados, donde equitativamente son seis mujeres y seis hombres, el patrón creativo tendió exclusivamente a ser ocupado por líderes masculinos, lo opuesto fue en los patrones Profesional y Objetivo que corresponde a lideresas y finalmente los patrones Perfeccionista, Agente y Especialista fueron mixtos.

Sobre los aportes que pueden brindar los patrones de personalidad del líder se evidenciaron lo siguiente:

Club de adulto mayor Lucero de la mañana (ver actividad en Anexo N° 2), Sociedad mutualista Francisco Bilbao y Asociación Nacional de Periodistas Jubilados (ver actividad en Anexo N°2), sus líderes aportan desde su patrón de perfeccionista, con estabilidad y logro, control de los resultados y toma de riesgos cuando cuentan con la información.

Los clubes de adulto mayor Sueños de juventud, Estímulo y recreación (ver actividades en Anexo N° 2) y Las delicias de Claudio Matte (ver actividades en Anexo N° 2), los líderes aportan desde su patrón de especialista, mantener y conservar el orden establecido, esfuerzo por mantener un ambiente familiar y mayor efectividad al trabajar en áreas especializadas.

La agrupación de salud Enmanuel mejorando nuestra calidad de vida (ver actividades en Anexo N° 2) y club de adulto mayor y de bienestar social artístico tercera edad (ver actividades en Anexo N° 2), los líderes aportan desde su patrón de creativo, con diseñar cambios, prever y la toma de decisiones con cautela.

Club de adulto mayor y autoayuda estamos contigo de Recoleta (ver actividades en Anexo N° 2) y Soc. mixta de socorros mutuos las torres de Conchalí (ver actividades en anexo N° 2), los líderes aportan desde su patrón de agente, con tolerancia, gran atención a las relaciones humanas y tareas, manteniendo un buen clima organizacional,

Grupo folclórico Ave Fénix (ver actividades en Anexo N° 2), su líder aporta desde su patrón objetivo con una buena administración de la información y ejerciendo control indirectamente.

Adulto mayor centro cultural las torres de Recoleta (ver actividades en nexos N° 2), su líder aporta desde su patrón profesional, con el desarrollo de procedimientos apropiados y habilidades para resolver problemas técnicos.

SUGERENCIAS

1. Dar a conocer a cada líder que participo en la investigación, los resultados obtenidos con la definición de su patrón de personalidad de liderazgo.
2. Analizar en conjunto sus fortalezas y debilidades a fin de buscar una mejora a estas últimas.
3. Generar capacitaciones sobre liderazgo que contengan las debilidades de los patrones existentes a fin de fortalecer aquellas conductas que pudiesen disminuir los resultados de los objetivos planteados en su rol de líder.

Bibliografía

- ADIPA. (24 de noviembre de 2024). *Adipa.cl*. Obtenido de https://adipa.cl/noticias/test-disc-una-herramienta-clave-para-la-seleccion-de-personal/?srsltid=AfmBOoQWdLbkfRgIJbz_JJTaVRMetU-p9VwDaNHSxzipvJNJukEnDjd5h
- Alvarez, D., & Carrasco, C. (2018). *El Estilo de Liderazgo en el Sector Privado: Un Enfoque de género*. Cuenca, Ecuador.
- Argullo, M., Zorrilla, V., Gómez, M., & Criado, B. (2019). Liderazgo, envejecimiento y género. *Agulló-Tomás, M. S., Zorrilla-Muñoz, V., Gómez-García, M. V., & Criado, B. (2020) The Time is Now. Feminism Leadership in a New Era*, 112-122.
- Barrientos, F. (2015). La oposición política: notas para una discusión teórica. *Debates*, 9(3), 143-164.
- BCN. (14 de octubre de 2014). *www.bci.cl*. Obtenido de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/20916/4/BCN_Juntas%20de%20Vecinos_org%20comunitarias_oct2014%20rev%20GD.pdf
- Cabeza, M., & León, L. (2018). La importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones. *Saber ciencia y libertad en germinación*(11), 148-153.
- Campos, L., Sánchez, A., & Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgos: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes universitarios*, 10(4), 156-174.
- Casen, O. S. (2017). *Adultos mayores síntesis de resultados*. Santiago: Ministerio de desarrollo social.
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- CEPAL. (13 de Diciembre de 2022). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-examina-panorama-actual-envejecimiento-la-region-asi-como-avances-desafios-ejercicio>
- CEPAL. (10 de enero de 2023). *www.cepal.org*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/notas/vamos-lograrlo-comienzo-camino-comunidades-adaptadas-personas-mayores>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico : Mc Graw-Hill.
- Conecta-Mayor. (2024). *Lideres Mayores*. Obtenido de <https://www.lideresmayores.cl/que-es>
- Contreras, F., & Andrade, E. (2014). Aportaciones teoricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revsita venezolana de gerencia*, 19(67), 456-476.
- Drucker, P. (13 de febrero de 2020). *Grupo PyA.com*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/tests-de-personalidad-para-evaluar-el-liderazgo-el-perfil-disc/>

- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgos en el desempeño de las empresas exportadoras oclombianas. *Estudios generales*, 32(39), 137-145.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Filipuzzi, C. (octubre de 2017). Ventajas y desventajas del Test de Personalidad DISC. Buenos Aires, Argentina.
- Filipuzzi, C. (octubre de 2017). Ventajas y desventajas del Test de Personalidad DISC. Buenos Aires, Argentina.
- Foro-Lidea. (2023). *Liderazgo de las personas Mayores para construir la sociedad del futuro*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Hernandez-Sampieri, R. (2014). *Metodología e la Investigación* (Sexta ed.). DF Mexico.
- Hernandez-Sampieri, R., & Batista-Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2707>
- Huenchuan, S. (2018). Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: perspectiva regional y de derechos humanos. *CEPAL*(154). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44369/>
- Hugo, F., Rodríguez, L., & Rodríguez, J. (2022). *Envejecimiento en Chile: Evolución, características de las personas mayores y desafíos demográficos para la población*. Santiago: INE.
- Indrovo, I., Espinosa, C., & Padilla, Y. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores. *Una mirada desde la psicología política*, 25(3), 140-151.
- Jimenez, J., Moreno, M., & Torres, J. (2023). Significados sobre metodología de la investigación en programas de doctorado en Educación. *Educación*, 32(62), 161-184. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18800/educacion.202301.007>
- Leiva, A., Troncoso, C., Martínez, M., Concha, N., & Martorell, Y. (2020). Personas mayores en Chile: el nuevo desafío social, económico y sanitario del Siglo XXI. *Revista médica Chile*, 148.
- Los-Heroes. (2020). *CCAF Los Heroes*. Obtenido de <https://sucursalvirtual.losheroes.cl/wps/wcm/connect/internet/trabajadores/nuestra-empresa/sala-de-prensa/noticias-institucionales/noticias-institucionales-2020/adultos-mayores-son-quienes-mas-participan>
- Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (cuarta ed.). (J. R. Martínez, Ed.) DF México: CENGAGE Learning.
- Mejias, N. (2022). Liderazgo social corporativo como estrategia gerencial. *Revista científica global negotium*, 5(1), 6-18.

- Meltgroup. (abril de 2023). *Meltgroup.com*. Obtenido de <https://meltgroup.com/evaluacion-del-liderazgo/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del,por%20una%20empresa%20externa%20especializada>.
- MINSAL. (2023). *Guía del envejecimiento y salud mental en personas mayores*. Santiago.
- Murillo, E., & Ureña, P. (2016). Personas adultas mayores como líderes transformadoras de la subcultura del centro diurno por medio de la actividad física. *Scielo*, 20(1), 340-354.
- Neira, D., H., C., & Balseca, N. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y sociedad*, 10(1).
- OMS. (1 de octubre de 2024). *OMS*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health#:~:text=Hoy%20la%20mayor%20parte%20de,tendr%C3%A1%2060%20a%C3%B1os%20o%20m%C3%A1s>.
- Orellán, S. (2016). Emociones y liderazgo político en la Vizcaya. *Revista de la cultura e investigación Vasca*(39), 67-90.
- Papalia, D., & Martorell, G. (2017). *Desarrollo Humano* (Decimotercera ed.). (M. Rocha, Ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*(37), 97-113.
- Pérez, M., & Pozzi, R. (2011). El Psicodiagnóstico como proceso de investigación. Reflexiones epistemo-metodológicas. *Revista de*(8), 108-112.
- Recoleta. (14 de Abril de 2023). *Universidad Abierta de Recoleta*. Obtenido de <https://www.uar.cl/noticias/recoleta-crea-escuela-para-formar-lideres-y-lideresas-sociales/>
- Recoleta, M. d. (octubre de 2024). *Recoleta.cl*. Obtenido de <https://www.recoleta.cl/descripcion-general/>
- Rohm, R. (2022). *Personality Insights*. Obtenido de <https://www.personality-insights.com/disc-reliability-and-validity/>
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. México: Alfil.
- SENAMA. (2017). *Convención interamericana sobre protección de los derechos humanos de las personas mayores*. Santiago.
- Senama. (2022). *Servicio Nacional del Adulto Mayor*. Obtenido de https://www.senama.gob.cl/storage/docs/GenteGrande_154.pdf
- SENAMA. (4 de abril de 2024). Obtenido de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/59393-centros-diurnos-del-adulto-mayor-cediam>

- Sepúlveda, W., Dos-Santos, R., Tricanico, R., & Suziane Probst, V. (2020). Participación social, un factor a considerar en la evaluación clínica del adulto mayor: una revisión narrativa. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*(37), 341-349.
- Sepúlveda-Loyola, W., Lopesl, D. S., Rosielma, T., Maciel, R. P., & Suziane Probst, V. (2020). Participación social, un factor a considerar en la evaluación clínica del adulto mayor: una revisión narrativa. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 341-349.
- Superintendenciadepensiones. (Noviembre de 2024). *www.spensiones.cl*. Obtenido de https://www.spensiones.cl/portal/institucional/594/articles-8417_cp_2022.pdf
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile. Universidad autónoma de Barcelona.
- UC. (2018). *Trabajo y personas mayores en Chile*. Santiago.
- UC. (2023). *Observatorio del envejecimiento para un chile con futuro*. Obtenido de <https://observatorioenvejecimiento.uc.cl/wp-content/uploads/2024/01/Envejecer-en-Chile-Miradas-de-la-vejez-en-2023-1.pdf>
- UDD, U. d. (2 de octubre de 2023). *UDD.cl*. Obtenido de <https://www.udd.cl/noticias/2023/10/02/informe-cipem-en-174-aumento-la-cantidad-de-personas-mayores-en-chile-en-los-ultimos-30-anos/>
- UNA. (2013). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11056/24630>
- Valverde, P., & Leiva, E. (2017). *Comportamiento del líder religioso y su influencia en la actuación de los feligreses*. Puce.edu.ec.

ANEXOS

ANEXO N° 1 – Mapa y antecedentes de Recoleta

Comuna de Recoleta



Nombre	Recoleta
Gentilicio	Recoletano/a
Nombre de la Provincia	Santiago
Nombre de la Región	Metropolitana
Alcalde	Fares Jadue
Cantidad de Habitantes	157.851
Mujeres	80.142
Hombres	77.709

Superficie	16 km²
-------------------	--------------------------

ANEXO N° 2 – Clubes y agrupaciones asociadas a la UCAM de Recoleta

Nombre de la organización.	Fecha de fundación.	N° de integrantes.	Días de Reunión.	Fundamentación de la organización.
Agrupación de salud Emmanuel, mejorando nuestra calidad de vida	4/10/2004	48 personas.	Viernes 09:00 a 13:00 hrs.	Guiar a las PM con diabetes en un bienestar físico y mental.
Adulto mayor centro cultural Las torres de Recoleta.	17/05/2005	24 personas.	jueves 15:00 a 18:00 hrs.	Talleres de manualidades, Talleres de lectura y cultura en general.
Club de adulto mayor, Lucero de la mañana.	20/06/2011	37 personas.	Martes 15:00 a 18 horas.	Manualidades, recreación, bienestar físico y mental.
Club de adulto mayor y de bienestar social artístico, tercera edad.	08/07/2013	46 personas.	Sábado x medio 09:00 a 13:00 hrs.	Talleres artísticos, juegos, conversatorios, ayuda mutua a través del habla –escucha.
Centro de adulto mayor y autoayuda, estamos contigo de Recoleta.	12/12/2018	48 personas	Miércoles 15:00 a 19:00 hrs.	Ayudas mutuas, talleres de manualidades, recreación, baile, conversatorios.
Club de adulto mayor, Sueños de juventud	23/03/2018	63 personas	Lunes 15:00 a 18:00 hrs.	Ayuda mutua, talleres de reiki, yoga, manualidades, juegos.
Club de adulto mayor, Estímulo y recreación.	05/04/2013	34 personas	Jueves de 09:00 a 13:00 horas	Conversatorios, talleres de tejidos palillos, crochet y telar mapuche, manualidades varias
Grupo folklórico "Ave Fénix	09/06/2014	52 personas	Sábados 15:00 a 19:00 hrs	Ensayo de canto y bailes de presentación en distintas agrupaciones a nivel comunal y regional, conversatorios con respecto de cómo hacer mejor las cosas, programación de las distintas actividades.
Sociedad mutualista, Francisco Bilbao	07/12/2021	32 personas	Por ahora por zoom	Recordar la figura de Francisco Bilbao en su ardua lucha por los Derecho de las personas. Enfocado al fortalecimiento de la cultura, la protección de las PM y la implementación de las ciudades amigables.
Sociedad mixta de socorros mutuos, Las torres de Conchalí.	06/10/1965	28 personas.	Viernes de 15:00 a 18:00 horas cada 3 meses y 1 vez a la semana, los jueves de 18: a 19:00 horas vía zoom.	Cada tres meses se juntan para hacer reuniones familiares, tomar onces, compartir un traguito y contar anécdotas.
Club adulto mayor, Las delicias de Claudio Matte	23/12/2009	29 personas.	Miércoles 15:00 a 18:00 hrs	Taller de baile entretenido, gimnasia aeróbica, yoga.
Asociación nacional de periodistas jubilados.	14/07/1954	104 personas	Reuniones mensuales, los días sábados de 09:00 a 13:00 horas.	Análisis de noticias contingentes, seminarios, talleres literarios.

ANEXO N° 3 – Distribución de líderes por organización

Nombre asociación	Presidente	Dirección.
Agrupación de salud Emmanuel, mejorando nuestra calidad de vida	Moisés Jaña	Avenida Recoleta #4278, Recoleta.
Adulto mayor centro cultural Las torres de Recoleta.	Andrea Quito Concha	Julio Cordero #2695, Población Las Torres, Recoleta.
Club de adulto mayor, Lucero de la mañana,	Carmen Baeza Sepúlveda.	Pedro Donoso #670, Recoleta.
Club de adulto mayor y de bienestar social artístico, tercera edad.	José Valdebenito Alarcón	Enrique Donoso #253, Recoleta.
Centro de adulto mayor y autoayuda, estamos contigo de Recoleta.	María González Silva	Julio Cordero #2695, Población Las Torres, Recoleta
Club de adulto mayor, Sueños de juventud	Luisa Díaz Rojas	Julio Cordero #2695, Población Las Torres, Recoleta.
Club de adulto mayor, Estímulo & recreación	Víctor Ávila González	Avenida Venezuela #0990, Recoleta.
Grupo folklórico “Ave Fénix”	Blanca Castañeda	Pedro Donoso #670, Recoleta.
Sociedad mutualista, Francisco Bilbao	Juan López Baldoma.	Julio Cordero #2695, Población Las Torres, Recoleta.
Sociedad mixta de socorros mutuos, Las torres de Conchalí.	Hernán Carrasco Estay	Antonia Silva Prado #0263, Recoleta.
Club adulto mayor, Las delicias de Claudio Matte	Cecilia Santis	Claudio Matte #2672, Población Cooperativa Claudio Matte
Asociación nacional de periodistas jubilados.	Marcial Campos Maza	Avenida Principal #678, Recoleta.

ANEXO N° 4 - Tabla de adjetivos

Los adjetivos que describen los niveles de comportamiento (altos, medianos y bajos) en cada dimensión, se listan a continuación

Dominio		Influencia		Estabilidad		Consciente	
28	Egocéntrico	28	Entusiasta	28	Pasivo	28	Perfeccionista
27	Directo	27	Gregario	27	Paciente	27	Preciso
26	Atrevido	26	Persuasivo	26	Leal	26	Investigador
25	Autoritario	25	Impulsivo	25	Predecible	25	Diplomático
24	Exigente	24	Emotivo	24	Trabaja en equipo	24	Metódico
23	Contundente	23	Autosuficiente	23	Sereno	23	Convencional
22	Arriesgado	22	Confiado	22	Posesivo	22	Cortés
21	Audaz	21	Influyente	21	Atento	21	Prudente
20	Decidido	20	Agradable	20	Ineficiente	20	Limitado
19	Curioso	19	Sociable	19	Relajado	19	Establece altos criterios
18	Seguro de sí mismo	18	Generoso	18	Privado	18	Analítico
17	Competitivo	17	Extrovertido	17	Prudente	17	Susceptible
16	Rápido	16	Encantador	16	Amable	16	Sensato
15	Independiente	15	Seguro	15	Estable	15	Evasivo
14	Intencional	14	Convincente	14	Voluble	14	Inconformista
13	Autocrítico	13	Observador	13	Extrovertido	13	Hipócrita
12	Sencillo	12	Juicioso	12	Alerta	12	Dogmático
11	Moderado	11	Reflexivo	11	Animado	11	Perseverante
10	Realista	10	Objetivo	10	Exigente	10	Independiente
9	Considera los pro y contras	9	Lógico	9	Descontento	9	Estricto
8	Dócil	8	Controlado	8	Inquieto	8	Sólido
7	Conservador	7	Intimo	7	Impulsivo	7	Tenaz
6	Calmado	6	Suspica	6	Impaciente	6	Arbitrario
5	Bondadoso	5	Pesimista	5	Enfocado al cambio	5	Rebelde
4	Reservado	4	Cautelosos	4	Criticón	4	Desafiante
3	Inseguro	3	Retraído	3	Franco	3	Obstinado
2	Dependiente	2	Cohibido	2	Frustrado por el orden establecido	2	Falto de tacto
1	Modesto	1	Reservado	1	Reservado	1	Sarcástico

ANEXO N° 5 - Fortalezas y debilidades de los adjetivos seleccionados según dimensión

	ADJETIVOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIMENSIÓN I	Independiente: Mantiene pensamiento independiente con tendencia a trabajar solo si es necesario	Puede producir soluciones efectivas y perfeccionar las habilidades del líder	La independencia excesiva puede quebrar los vínculos con el equipo y atentar al compañerismo.
	Intencional: No gusta de las improvisaciones y prefiere tomar riesgos calculados	Evita desastres y minimizar riesgos	Esta tendencia atenta a la creatividad y coarta el crecimiento
	Autocrítico: Genera introspecciones sin el miedo de visualizar defectos, errores o debilidades	Comprensión de utilidad para generar mejoras en la organización	Volverse demasiado crítico puede limitar la expresión del líder o proyectar al equipo
	Sencillo: Modesto sobre sus habilidades, buscando no llamar la atención, ni el reconocimiento.	Es apreciada en la medida que el líder no exige atención	Es necesario de en ocasiones conocer las opiniones y necesidades del líder.
	Moderado: Reservado y mesurado, pudiendo usar sentido del humor para aminorar tensiones.	Se disminuyen las tensiones	Riesgo de disminuir el reconocimiento al líder o de perder el respeto hacia él.
	Realista: Tendencia a filtrar las ideas poco prácticas o poco factibles	Evita esfuerzos innecesarios	Puede provocar la ejecución de un trabajo mediocre o con escasa inspiración
	Considera los pro y contras: Sobre evaluación, sopesando beneficios y costos potenciales.	Permite elegir la mejor opción	Puede generar indecisión y ansiedad
DIMENSIÓN I	Entusiasta: Energía y entusiasmo en la conformación de nuevas relaciones y proyectos	Contagia a realizar conductas similares en los otros	Riesgo de no mantener el entusiasmo hasta el final de la tarea
	Gregario: Le encanta conocer personas e interactuar con ellas	Valioso ante personas que son tímidas para dar el primer paso	Demasiado sociable puede provocar aversión u hostilidad
	Persuasivo: poder de convencimiento	Útil para lograr consenso y progresar a la meta de forma compartida	Peligro de que las personas se sientan manipuladas o engañadas
	Impulsivo: Espontaneidad y disposición, con tendencia a la toma de iniciativa y a la improvisación	Capacidad para ir resolviendo mientras van sucediendo los eventos	Ante un acto de poco análisis puede alejar a las personas
	Emotivo: Tendencia a intensificar lo ocurrido y a manifestar abiertamente su estado emocional	Estimula a los otros indirectamente a sentirse capaz de manifestarse emocionalmente	Las personas pueden sentirse vulneradas en su espacio personal

	ADJETIVOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIMENSIÓN S	Ineficiente: Tendencia a presentar inconstancia y fuga de energías	Funciona tras una estructura y supervisión constante	Puede poner en peligro el logro de metas y la calidad de la tarea
	Relajado: Actitud tranquilizadora	Contribuye a mantener la calma ante acontecimientos	Su actitud puede ser vistas como de desinterés y/o apatía
	Privado: Tendencia a mantener en resguardo los aspectos personales o relacionados con la organización	Resguarda y evita la privacidad de eventos que pudiese afectar la productividad de la organización	Puede provocar que algunos miembros del equipo se sientan excluidos
	Prudente: Reflexivo y metódico en el trabajo	Considera cuidadosamente los pro y contra para lograr la mejor solución	El abuso de análisis puede ocupar mucho tiempo y energía en la búsqueda de la mejor solución
	Amable: Tendencia a expresar sus ideas u opiniones de forma agradable	Resultados satisfactorios y ambiente productivo	Pudiese provocar obstáculo ante decisiones difíciles
	Estable: Se mantiene fuerte y entrega un marco de confiable	Promueve trabajo de alta calidad	Pudiese provocar que las personas desestimen sus aportes y se confíen del trabajo del líder
	Voluble: Con frecuencia presentan talento para la diversidad y alto nivel de energía para adaptarse	Es valorada en un ambiente laboral cambiante	Pudiese no notar los matices y sutilezas importantes o no terminar lo iniciado
DIMENSIÓN C	Arbitrario: busca de mantener el equilibrio a través de la regulación de acciones	Puede mantener a los colegas en estado de alerta y fomentar la creatividad del equipo	Si se torna impredecible el equipo podría evitar sus aportes
	Rebelde: Tendencia a hacer caso omiso de lo convencional	Le permite cultivar nuevas ideas y enfoques que impliquen un avance	sí es una constante pudiese generar problemas.
	Desafiante: Tendencia a mostrarse independiente y arrogante evitando ceder a los requerimientos del equipo	Cuando es capaz de generar una crítica constructiva	Generar principios desafiantes y una clara insubordinación
	Obstinado: Dificultad para retractarse o dar la razón a otro	Útil cuando hay metas importantes en peligro de ser descartadas	Cuando la terquedad obstaculiza las mejoras.
	Falto de tacto: Caso omiso de las sutilezas sociales, considerando que no existe duda sobre su postura	Cuando el trabajo precisa una comunicación franca y sencilla	Puede ofender a los otros, distanciándolos o alienándolos en contra del líder
	Sarcástico: Uso como táctica el humor para relajar tensiones	Permite romper el hielo ante situaciones tensas o difíciles	El empleo excesivo puede ser una amenaza de burla a los miembros del equipo

ANEXO N° 6 - Gráficos

Gráficos N° 1

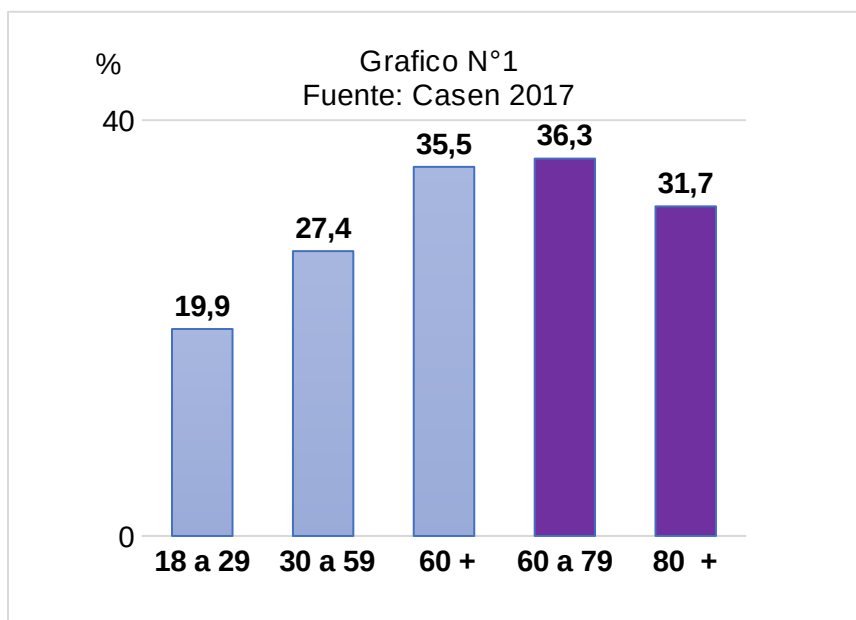
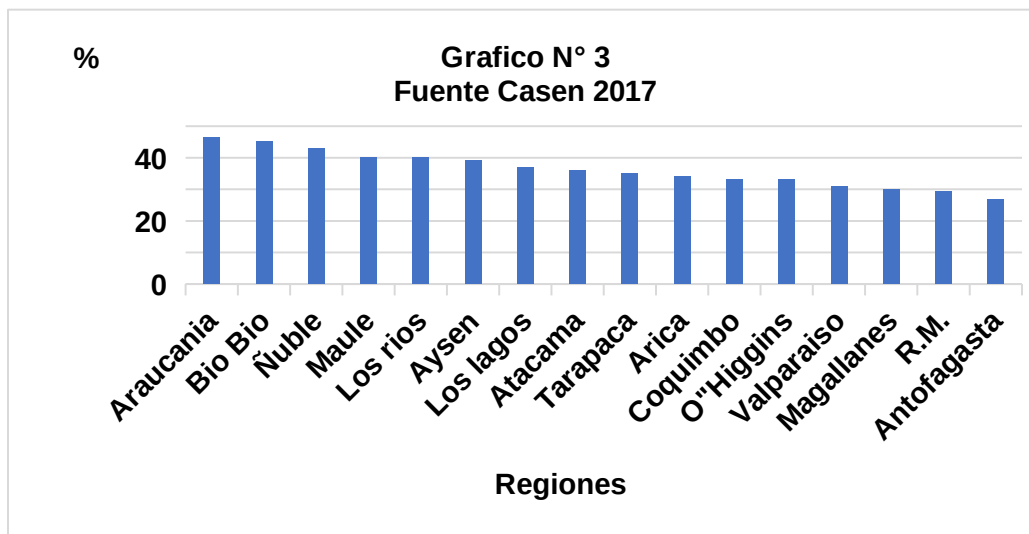
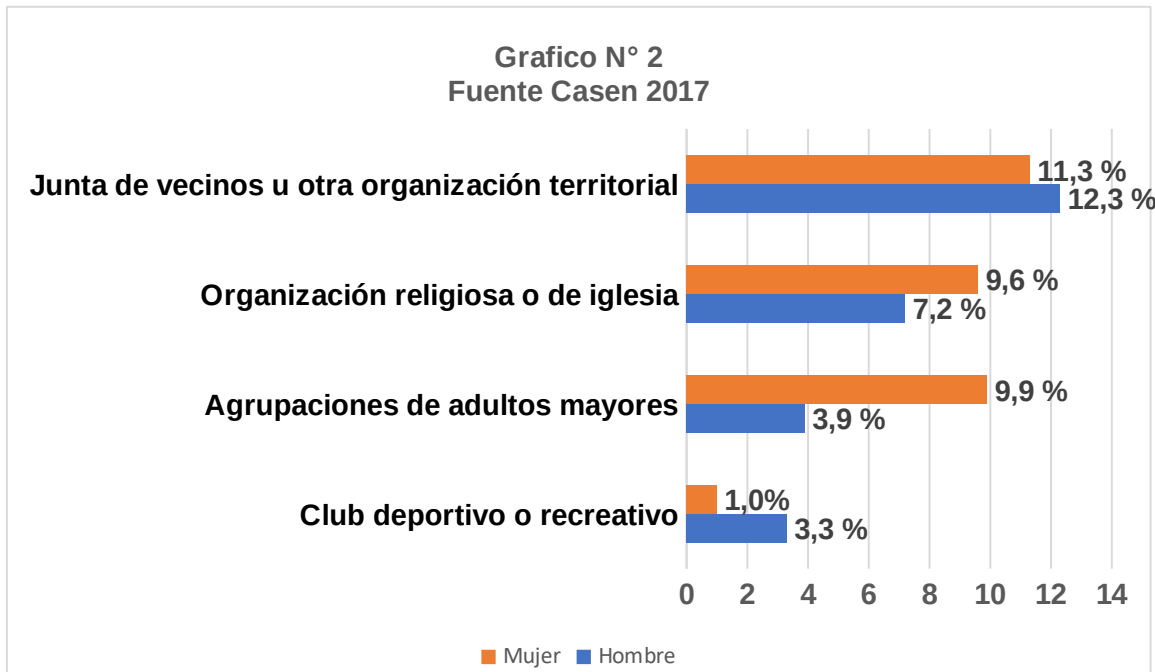


Gráfico N° 2

Porcentaje de participación en las cuatro organizaciones más concurridas por los adultos mayores por sexo.

Gráfico N° 3

Participación de adultos mayores en regiones.



ANEXO N° 7 - Consentimiento Informado

Escuela de
Trabajo Social



Carrera
Gerontología
Social

CONSENTIMIENTO INFORMADO AUTORIZACIÓN PARA USO DE CONTENIDO AUDIOVISUAL

En, Recoleta con fecha: 05/10/24, yo, _____
cédula nacional de identidad número _____, doy mi consentimiento
de forma voluntaria a las Estudiantes de la Carrera de Gerontología Social de la Universidad
Miguel de Cervantes, para el uso y reproducción de las secuencias filmadas en vídeo,
fotografías o grabaciones de voz de mi persona y la administración de un instrumento de
medición relacionado con la identificación de perfiles de liderazgo.

Entiendo que el uso de mi imagen, voz y resultados del instrumento de medición "DISC",
será de uso exclusivo para fines de investigación académica en el contexto de su Tesis para
optar al título de Gerontólogas Social.

Nombre Voluntario y firma

ANEXO N° 8 – Hoja de respuesta DISC

SISTEMA DEL PERIÓDICO PERSONAL						
1	Mas	Menos		10	Mas	Menos
Entusiasta				Valeroso/a		
Rápido/a				Anima a los demás		
Lógico/a				Pacífico		
Apacible				Perfeccionista		
2	Mas	Menos		11	Mas	Menos
Cauteloso/a				Reservado/a		
Decidido/a				Atento/a		
Receptivo/a				Osado/a		
Bondadoso/a				Alegre		
3	Mas	Menos		12	Mas	Menos
Amigable				Estimulante		
Preciso/a				Gentil		
Franco/a				Perceptivo/a		
Tranquilo/a				Independiente		
4	Mas	Menos		13	Mas	Menos
Elocuente				Competitivo/a		
Controlado/a				Considerado/a		
Tolerante				Alegre		
Decisivo/a				Sagaz		
5	Mas	Menos		14	Mas	Menos
Atrevido/a				Meticuloso/a		
Concienzudo/a				Obediente		
Comunicativo/a				Ideas firmes		
Moderado/a				Alentador/a		
6	Mas	Menos		15	Mas	Menos
Ameno/a				Popular		
Ingenioso/a				Reflexivo/a		
Investigador/a				Tenaz		
Acepta riesgos				Calmao/a		
7	Mas	Menos		16	Mas	Menos
Expresivo/a				Analítico/a		
Cuidadoso/a				Audaz		
Dominante				Leal		
Sensible				Promotor/a		
8	Mas	Menos		17	Mas	Menos
Extrovertido/a				Sociable		
Precavido/a				Paciente		
Constante				Autosuficiente		
Impaciente				Certero/a		
9	Mas	Menos		18	Mas	Menos
Discreto/a				Adaptable		
Complaciente				Resuelto/a		
Encantador/a				Prevenido/a		
Insistente				Vivaz		

SISTEMA DEL PERFIL PERSONAL

19	Mas	Menos		24	Mas	Menos
Agresivo/a				Cautivador/a		
Impetuoso				Contento/a		
Amistoso/a				Exigente		
Discerniente				Apegado a las normas		
20	Mas	Menos		25	Mas	Menos
De trato fácil				Le agrada discutir		
Compasivo/a				Metódico/a		
Caut/a				Comedido/a		
Habla directo				Desenvuelto/a		
21	Mas	Menos		26	Mas	Menos
Evaluador/a				Jovial		
Generoso/a				Preciso/a		
Animado/a				Directo/a		
Persistente				Ecuánime		
22	Mas	Menos		27	Mas	Menos
Impulsivo/a				Inquieto/a		
Cuida los detalles				Amable		
Enérgico/a				Elocuente		
Tranquilo/a				Cuidadoso/a		
23	Mas	Menos		28	Mas	Menos
Sociable				Prudente		
Sistemático/a				Pionero		
Vigoroso/a				Espontáneo/a		
Tolerante				Colaborador		

ANEXO N° 9 – Glosario

1	SIGNIFICADO
Entusiasta	Exaltación y fogosidad del ánimo/Se siente entusiasmado por alguien o algo
rápido/a	Que se mueve, se hace o sucede a gran velocidad, muy deprisa
lógico/a	Modo de pensar y de actuar sensato, de sentido común.
Apacible	Manso, dulce y agradable en la condición y el trato
2	
cauteloso/a	Precaución y reserva con que se procede/ precavido/a.
decidido/a	Resuelto, audaz, atrevido, valiente emprendedor
receptivo/a	Que recibe o es capaz de recibir.
bondadoso/a	Cualidad de bueno/a / Lleno de bondad, de genio apacible
3	
Amigable	Persona afable, agradable, inclinada a la amistad.
preciso/a	Que actúa con acierto y destreza.
franco/a	Sincero/a, leal en su trato.
tranquilo/a	Que se toma las cosas con tiempo, sin nerviosismos ni agobios.
4	
Elocuente	Facilidad para hablar o escribir de forma eficaz para deleitar, conmover o persuadir
controlado/a	Que tiene dominio sobre sí mismo.
Tolerante	Que respeta las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
decisivo/a	Que decide o resuelve.
5	
atrevido/a	Audaz, osado, valiente, intrépido, arriesgado / Determinarse a algún hecho o dicho arriesgado.
concienzudo/a	Que estudia o hace las cosas con mucha atención o detenimiento.
comunicativo/a	Fácil y accesible al trato de los demás / Sociable.
moderado/a	Que guarda el medio entre los extremos / Mesurado.
6	
ameno/a	Grato, placentero, deleitable.
ingenioso/a	Facultado de ingenio para discurrir o inventar con prontitud y facilidad.
investigador/a	Que realiza actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.
acepta riesgos	Se aventura / Osado.
7	
expresivo/a	Que manifiesta con gran viveza lo que siente o piensa.
cuidadoso/a	Que hace o dice las cosas con cuidado.
dominante	Tener dominio sobre algo o alguien / Que sobresale, prevalece o es superior entre otras cosas de su orden y clase.

Sensible	Propenso/a emocionarse o dejarse llevar por los sentimientos.
8	
extrovertido/a	Comunicativo, sociable, abierto, tratable.
precavido/a	Sagaz, cauto, que sabe precaver los riesgos.
Constante	Firme y perseverante del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.
impaciente	Intranquilo por algo que molesta o que no acaba de llegar.
9	
discreto/a	Que posee sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar.
complaciente	Que causa satisfacción, placer o agrado a alguien.
encantador/a	Muy agradable.
Insistente	Persiste o se mantiene firme en algo.
10	
valeroso/a	Que tiene mucho poder o eficacia.
anima a los demás	Divierte, alegra y mueve a los demás
Pacífico	Tranquilo, sosegado, que no provoca luchas o discordias
perfeccionista	Tiende a mejorar indefinidamente un trabajo sin decidirse a considerarlo acabado.
11	
reservado/a	Cauteloso, reacio a manifestar su interior.
atento/a	Que tiene fija la atención el algo / Cortés, comedido.
osado/a	Resuelve con atrevimiento.
Alegre	Posee sentimientos gratos y vivos.
12	
estimulante	Que los demás hagan algo o lo hagan en mayor medida.
Gentil	Hermoso, agradable o que tiene gracia.
perceptivo/a	Percibe o advierte algo a través de los sentidos, de manera más aguda.
independiente	Que sostiene sus derechos u opiniones sin admitir intervención ajena.
13	
competitivo/a	Competencia o rivalidad de quienes se disputan una misma cosa o la pretenden.
considerado/a	Que tiene por costumbre obrar con meditación y reflexión.
Alegre	Posee sentimientos gratos y vivos.
Sagaz	Astuto y prudente, que prevé y previene las cosas.
14	
meticuloso/a	Astuto y prudente, que prevé y previene las cosas.
Obediente	Que cumple la voluntad de quien manda.
ideas firmes	Que tiene convicciones claras y bien definidas.
alentador/a	Que infunde aliento, anima.
15	
Popular	Es estimado o, al menos, conocido por el público en general.

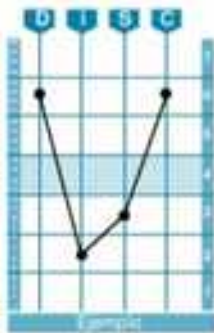
reflexivo/a	Que piensa con detención antes de hablar hacer o que posteriormente piensa con calma
Tenaz	Firme, porfiado y pertinaz en un propósito.
calmado/a	Tranquilo/a, sosegado/a.
16	
analítico/a	Que procede descomponiendo, o que pasa del todo a las partes
Audaz	Osado, atrevido.
Leal	Que guarda a alguien o algo la debida fidelidad.
promotor/a	Que impulsa el desarrollo o la realización de algo.
17	
Sociable	Naturalmente inclinado al trato y relación con las personas.
Paciente	Capaz de padecer o soportar algo sin alterarse, o de esperar algo que se desea mucho.
autosuficiente	Que se basta a sí mismo
certero/a	Seguro, acertado, bien informado.
18	
Adaptable	Se acomoda a ciertas circunstancias y condiciones.
resuelto/a	Demasiado determinado, audaz, arrojado y libre
prevenido/a	Próvido, advertido, cuidadoso.
Vivaz	Agudo, de pronta comprensión e ingenio.
19	
agresivo/a	Propenso a faltar al respeto, a ofender o a provocar a los demás.
Impetuoso	Fogoso, vivo, vehemente.
amistoso/a	Que entrega afecto puro y desinteresado con otra persona, que nace y se fortalece con el trato.
discerniente	Que tiene habilidad de percibir y comprender con claridad
20	
de trato fácil	que tienen la habilidad de hacerte sentir cómodo/a y que la vida se simplifica cuando compartes alguna inquietud o problema con ellas.
compasivo/a	Que siente pena, ternura y se identifica ante los males de alguien.
cauto/a	Que obra con sagacidad o precaución.
habla directo	Que no tiene miedo de expresar sus pensamientos y sentimientos de manera franca y sin rodeos.
21	
evaluador/a	Estimar, apreciar, calcular el valor de algo.
generoso/a	Que da lo que tiene desinteresadamente
animado/a	divertido, alegre, jovial, bienhumorado
persistente	Mantenerse firme o constante en algo
22	
impulsivo/a	Que suele hablar o proceder sin reflexión ni cautela, dejándose llevar por la impresión del momento.
cuida los detalles	Meticulosas, perfeccionistas y tienen la habilidad de observar y cuidar las pequeñas cosas que otros podrían pasar por alto.
enérgico/a	Que posee gran fuerza, determinación y vitalidad.

tranquilo/a	Quieto, sosegado, pacífico.
23	
Sociable	Naturalmente inclinado al trato y relación con las personas.
sistemático/a	Que procede por principios, y con rigidez en su tenor de vida o en sus escritos y/u opiniones.
vigoroso/a	Con gran vitalidad, energía y fuerza, ya sea física o mental
Tolerante	Que respeta las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.
24	
cautivador/a	Que atrapa la atención o el gusto de alguien.
contento/a	Alegre, satisfecho.
Exigente	Exige mucho, es riguroso, severo o minucioso.
apegado a las normas	Que sigue siempre las reglas o normas en cualquier lugar o situación es de suma importancia para que así las cosas salgan bien.
25	
le agrada discutir	Le agrada contender y alegar razones contra el parecer de alguien.
metódico/a	Que trabaja de una forma organizada, según un plan, para lograr un fin o un objetivo.
comedido/a	Prudente, moderado.
desenvuelto/a	Seguro, confiado, resuelto.
26	
Jovial	Alegre, festivo, apacible.
preciso/a	Que actúa con acierto y destreza.
directo/a	Que se encamina derechamente a una mira u objeto.
Ecuánime	Que mantiene la calma y la compostura ante las adversidades.
27	
inquieto/a	Propensa a promover o efectuar cambios, desasosegado.
Amable	Afable, complaciente, afectuoso
Elocuente	Facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir.
cuidadoso/a	Atento, vigilante para desarrollar algo.
28	
Prudente	Que actúa con moderación y cautela.
Pionero	Que da los primeros pasos en alguna actividad humana.
espontáneo/a	Persona que por propia iniciativa interviene en algo.
colaborador	Que trabaja con otras personas en la realización de algo.

ANEXO N°10 – Descripción de Patrones

Descripción de los patrones obtenidos en la administración del DISC

Patrón del Creativo



Emociones: acepta la agresión; se contiene al expresarse

Meta: dominio; logros únicos

Juzga a los otros según: sus estándares personales; sus ideas progresistas para realizar tareas

Influye a otras personas mediante: su habilidad para establecer un ritmo a seguir en el desarrollo de sistemas y enfoques innovadores

Su valor para la organización: inicia o dirige cambios

Abusa de: franqueza brusca; actitud crítica o condescendiente

Bajo presión: se aburre con trabajos rutinarios; se enfurece cuando se le restringe; actúa independientemente

Teme: no poder influir; no poder alcanzar sus estándares

Sería más efectivo si: ser más cálido; tener más tacto al comunicarse; colaborar más efectivamente con su equipo; aceptar las reglas existentes

Las personas con un Patrón Creativo muestran fuerzas opuestas en su comportamiento. Su deseo por obtener resultados tangibles se contrapone a un empuje igualmente poderoso por lograr la perfección. Su sensibilidad atenúa su agresividad. Aunque piensan y reaccionen rápidamente, se contienen por su deseo de explorar todas las soluciones posibles antes de tomar una decisión.

Las personas Creativas muestran una gran capacidad de previsión cuando se centran en proyectos y generan cambios. Como son perfeccionistas y tienen una habilidad considerable para planear, los cambios que efectúan suelen ser apropiados aunque les puede faltar atención a las relaciones interpersonales.

Las personas Creativas quieren libertad para explorar y tener la autoridad para examinar y verificar sus conclusiones. Pueden tomar decisiones dadas rápidamente pero pueden ser extremadamente cautelosos al tomar decisiones más importantes. "¿Debo aceptar ese ascenso?" "¿Debo trasladar las operaciones a otro local?" En su ímpetu por obtener resultados y perfección, puede que a las personas Creativas no les importe mucho el decoro social. Como resultado, pueden ser frías, distantes o bruscas.

Patrón del Profesional



Emociones: quiere mantenerse a la altura de los demás en cuanto a su esfuerzo y su desempeño técnico

Meta: desarrollo personal

Juzga a los otros según: su autodisciplina; sus cargos y ascensos

Influye a otras personas mediante: su confianza en su capacidad para dominar habilidades nuevas; desarrollo de procedimientos y acciones "apropiados"

Su valor para la organización: es hábil para resolver problemas técnicos y humanos; demuestra su carácter competente y especializado

Abusa de: una atención excesiva a sus objetivos personales; expectativas poco realistas de los demás

Bajo presión: se vuelve moderado; es sensible a la crítica

Teme: ser predecible; no ser reconocido como un "experto"

Sería más efectivo si: colaborar en forma más genuina para beneficio general; delegar más tareas claves a individuos apropiados

Los Profesionales valoran la capacidad de ser competentes en áreas especializadas. Incitados por su deseo de ser "buenos en algo", controlan cuidadosamente su propio desempeño en el trabajo. Aunque su objetivo es convertirse en "el" experto en una área, con frecuencia los Profesionales dan la impresión de saber un poco de todo. Esta impresión es más marcada cuando ponen en palabras los conocimientos que poseen sobre diversos temas.

Al interactuar con otros, los Profesionales proyectan un estilo relajado, diplomático y sin complicaciones. Esta actitud agradable puede cambiar rápidamente en su propia área de trabajo cuando se centra intensamente en alcanzar altos estándares de desempeño. Como valoran la autodisciplina, los Profesionales evalúan a los demás con base en sus habilidades para centrarse en sus desempeños diarios. Tienen expectativas altas de sí mismos y de los demás y tienden a verbalizar su desilusión.

Aunque por naturaleza se centran en desarrollar un enfoque organizado sobre el trabajo e incrementar sus propias habilidades, los Profesionales deben ayudarle a otras personas a desarrollar sus habilidades. También necesitan apreciar más a aquellos que contribuyen en el trabajo aunque no empleen los métodos preferidos por los Profesionales.

Patrón del Perfeccionista



Emociones: demuestra ser competente; es moderado y cauteloso

Meta: estabilidad; logros predecibles

Juzga a los otros según: sus propios estándares precisos

Influye a otras personas mediante: su atención al detalle; su precisión

Su valor para la organización: es concienzudo; mantiene los estándares; controla la calidad

Abusa de: procedimientos y controles "a toda prueba" para evitar fallas; dependencia excesiva en personas, productos y procesos que le han funcionado bien en el pasado

Bajo presión: se toma diplomático, de mucho tacto

Teme: los antagonismos

Sería más efectivo si: ser más flexible en su rol; ser más independiente e interdependiente; tener más fe en su valía personal

Los Perfeccionistas trabajan y piensan de manera sistemática y precisa. Siguen procedimientos en su vida personal y laboral. Al ser extremadamente concienzudos, son diligentes en trabajos que requieren atención al detalle y precisión. Puesto que desean condiciones estables y actividades predecibles, cuando más cómodos se sienten es al estar en un ambiente de trabajo claramente definido. Desean información específica respecto a las expectativas sobre su trabajo, los requisitos de tiempo y los procedimientos de evaluación que se van a emplear.

Los Perfeccionistas pueden empujarse con detalles en un proceso de toma de decisiones. Son capaces de tomar decisiones importantes, pero pueden ser criticados por la cantidad de tiempo que se toman reuniendo información y analizando. Aunque les gusta escuchar las opiniones de sus superiores, los Perfeccionistas toman riesgos cuando tienen datos que pueden interpretar y emplear para sacar conclusiones.

Los Perfeccionistas se evalúan a sí mismos y a los demás según el seguimiento de procedimientos operativos habituales y la capacidad para mantener estándares precisos que producen resultados concretos. Esta atención concienzuda a los estándares y la calidad es valiosa para una organización. Es posible que los Perfeccionistas definan su valía según lo que logran y no según lo que son como personas. Como resultado, al recibir cumplidos personales tienden a pensar, "¿Qué quiere esta persona de mí?" Si aceptaran los cumplidos sinceros, los Perfeccionistas podrían incrementar su confianza en sí mismos.

Patrón del Agente



Emociones: acepta el afecto; rechaza la agresión

Meta: ser aceptado por el grupo

Juzga a los otros según: compromiso por tolerar e incluir a todos

Influye a otras personas mediante: empatía; amistad

Su valor para la organización: apoya, pone en armonía, establece lazos de empatía, se centra en dar servicio

Abusa de: su amabilidad

Bajo presión: se vuelve persuasivo, empleando información o amistades claves de ser necesario

Teme: las disensiones; los conflictos

Sería más efectivo si: adquirir una noción más fuerte de quién es y de lo que es capaz de hacer; tener más firmeza y capacidad para imponer sus argumentos; desarrollar una mayor habilidad para decir "no" cuando resulte apropiado

Los Agentes ponen gran atención tanto a las relaciones humanas como a los aspectos de las tareas de su trabajo. Al ser personas que brindan apoyo y establecen lazos de empatía, son buenos para escuchar a los demás y conocidos por su buena disposición para escuchar a los demás. Los Agentes logran que los demás sientan que se les quiere y necesita. Como responden ante las necesidades de los demás, las personas no temen ser rechazadas por un Agente. Ellos ofrecen su amistad y están dispuestos a ayudar a los demás.

Los Agentes tienen un excelente potencial para organizar y completar tareas efectivamente. Por naturaleza promueven la armonía y el trabajo en equipo. Son particularmente buenos haciendo para los demás lo que a los otros se les dificulta hacer por sí solos.

Los Agentes le temen a los conflictos y las disensiones. Su tendencia a brindar apoyo puede inducir a los demás a tolerar una situación en lugar de incitarlos a buscar activamente soluciones a los problemas. Además, la tendencia del Agente a adoptar un "perfil bajo" en lugar de tener confrontaciones abiertas con aquellos individuos agresivos, puede ser considerado por otros como una falta de fortaleza. Aunque se preocupan por pertenecer al grupo, los Agentes son bastante independientes.

Patrón del Objetivo



Emociones: rechaza la agresión interpersonal

Meta: la exactitud

Juzga a los otros según: su habilidad para pensar con lógica

Influye a otras personas mediante: su uso de datos, hechos y argumentos lógicos

Su valor para la organización: define y esclarece; obtiene, evalúa, y comprueba información

Abusa de: análisis

Bajo presión: se vuelve aprensivo

Teme: actos irracionales; el ridículo

Sería más efectivo al: revelar más sobre sí mismo a los demás; comentar más sus conocimientos y opiniones con la gente

Los Objetivos suelen tener habilidades de pensamiento analítico muy desarrolladas. Perciben la importancia que tienen los datos al sacar conclusiones y planear acciones. Buscan la precisión y estar conectos en todo lo que hacen. Para manejar sus actividades laborales efectivamente, con frecuencia los Objetivos combinan la información intuitiva con los datos que han reunido. Cuando tiene dudas sobre un curso de acción, evitan el fracaso público mediante una preparación meticulosa. Por ejemplo, los Objetivos dominarán una nueva habilidad en privado antes de emplearla en una actividad de grupo.

Los Objetivos prefieren trabajar con personas que, al igual que ellos, están interesadas en mantener un ambiente de trabajo apacible. Puesto que pueden mostrarse reacias a expresar sus sentimientos, algunas personas los pueden considerar tímidos. Se sienten particularmente incómodos con personas agresivas. Aunque tienen modales suaves, los Objetivos tienen una fuerte necesidad de controlar su ambiente. Tienen a ejercer este control indirectamente, requiriéndole a los demás que se adhieran a las reglas y estándares.

Los Objetivos se centran en obtener la respuesta "correcta" y pueden tener problemas decidiendo en situaciones ambiguas. Por su tendencia a preocuparse, pueden estancarse en una "parálisis de análisis". Cuando cometen un error, con frecuencia se muestran reacias a reconocer el hecho. En vez, se sumergen en una búsqueda de información que pueda sustentar su postura.

Patrón del Especialista



Emociones: moderación calculada; afán de servir; hacer sentir a los demás cómodos y adaptarse a ellos

Meta: conservar el orden establecido; tener un ambiente controlado

Juzga a los otros según: estándares de amistad; su capacidad

Influye a otras personas mediante: su desempeño consistente; su afán de servir; hacer sentir a los demás cómodos y adaptarse a ellos

Su valor para la organización: planes a corto plazo; es predecible, consistente; mantiene un ritmo constante

Abusa de: su modestia; su renuencia a tomar riesgos; su resistencia pasiva ante la innovación

Bajo presión: se torna adaptable a quienes tienen la autoridad y piensa con el grupo

Teme: los cambios, la desorganización

Sería más efectivo al: argumentar sus ideas públicamente; aumentar su autoconfianza basándose en la retroalimentación que recibe; emplear métodos más sencillos y rápidos

Los Especialistas se "llevan bien" con los demás. Por su actitud moderada y controlada y su comportamiento modesto, son capaces de trabajar bien con personas que tienen diversos estilos de comportamiento. Los Especialistas son considerados pacientes y siempre están dispuestos a ayudar a quienes consideran sus amigos. Establecen relaciones estrechas con un grupo relativamente pequeño de compañeros en su entorno laboral.

Se esfuerzan por conservar los patrones familiares y predecibles. Cuando más efectivos son es cuando trabajan en áreas especializadas. Por lo tanto, planean su trabajo según canales establecidos y logran un desempeño notoriamente consistente. El aprecio que recibe de los demás les ayuda a mantener ese nivel de consistencia.

Los Especialistas son lentos para adaptarse a los cambios. Una preparación previa les da el tiempo que requieren para cambiar sus procedimientos y conservar a la vez su nivel de rendimiento consistente. Los Especialistas también pueden requerir ayuda en el momento de dar inicio a proyectos nuevos y para poder desarrollar métodos más sencillos y rápidos que le ayuden a cumplir con las fechas de entrega. Suelen poner a un lado los proyectos terminados para revisarlos más. Los Especialistas deberían considerar borrar esos archivos viejos que ya dejaron de ser útiles.

ANEXO N°11 – Aporte de cada líder a la organización, en conformidad a su Patrón.

LIDER	ORGANIZACIÓN	PATRÓN	APORTA A LA ORGANIZACIÓN
Carmen Baeza Sepúlveda	Club de adulto mayor, Lucero de la mañana.	Perfeccionista	*Estabilidad y logro * Detallismo y precisión
Juan López	Sociedad mutualista, Francisco Bilbao		*Control en la calidad de los resultados
Marcial Campos	Asociación nacional de periodistas jubilados.		*Toman riesgos si cuentan con la información necesaria
Luisa Díaz	Club de adulto mayor, Sueños de juventud	Especialista	*Mantiene y conserva el orden establecido
Víctor Ávila	Club de adulto mayor, Estímulo y recreación.		*Esfuerzo por mantener patrones de familia
Cecilia Santis	Club adulto mayor, Las delicias de Claudio Matte		*Mayor efectividad al trabajar en áreas especializadas
Moisés Jaña Reyes	Agrupación de salud Emmanuel, mejorando nuestra calidad de vida	Creativo	*Diseña cambios y capacidad para preveer
José Valdebenito	Club de adulto mayor y de bienestar social artístico, tercera edad.		*Toma de decisiones con cautela
María González Silva	Centro de adulto mayor y autoayuda, estamos contigo de Recoleta.	Agente	*Tolera e incluye, gran atención en las relaciones humanas y ante la tarea
Hernán Carrasco Estay	Sociedad mixta de socorros mutuos, Las torres de Conchalí.		*Mantiene un buen clima organizacional
Blanca Castañeda	Grupo folklórico "Ave Fénix"	Objetivo	*Administración de la información y ejerce control indirectamente
Andrea Quito Concha	Adulto mayor centro cultural Las torres de Recoleta.	Profesional	*Desarrollo de procedimientos apropiados y habilidad para resolver problemas técnicos